



BACHELORARBEIT

Herr
Constantin Schulte-Frohlinde

„Die ADAC-Krise, eine Institution, für die Glaubwürdigkeit und Vertrauen von großer Bedeutung sind. Kann der ADAC das gesellschaftliche Ansehen erneuern?“

2014

BACHELORARBEIT

**„Die ADAC-Krise, eine Institution, für die Glaubwürdigkeit und Vertrauen von großer Bedeutung sind.
Kann der ADAC das gesellschaftliche Ansehen erneuern?“**

Autor:
Constantin Schulte-Frohlinde

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM11wS1-B

Erstprüfer:
Prof. Herbert Graus

Zweitprüferin:
Dr. Claudia Heydolph

Einreichung:
Grönwohld, 24.06.2014

BACHELOR THESIS

“The ADAC-Crisis, an institution for that credibility and trust are of great importance. Can the ADAC renew its social prestige?”

author:

Mr. Constantin Schulte-Frohlinde

course of studies:

Applied Media

seminar group:

AM11wS1-B

first examiner:

Mr. Prof. Herbert Graus

second examiner:

Ms. Dr. Claudia Heydolph

submission:

Grönwohld, 06/24/2014

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Schulte-Frohlinde, Constantin

Thema der Bachelorarbeit: „Die ADAC-Krise, eine Institution, für die Glaubwürdigkeit und Vertrauen von großer Bedeutung sind. Kann der ADAC das gesellschaftliche Ansehen erneuern?“

Topic of thesis: “The ADAC-Crisis, an institution for that credibility and trust are of great importance. Can the ADAC renew its social prestige?”

41 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	X
Danksagung	XI
1 Einleitung	XII
2 ADAC – das Unternehmen	1
2.1 ADAC – Daten & Fakten	4
3 ADAC – Institution mit großem Vertrauen	6
4 Chronologie der ADAC-Krise	9
4.1 ADAC – die Krisenschwerpunkte.....	11
4.1.1 Stand: 14. Januar bis 20. Januar	11
4.1.2 Stand: 5. Februar	14
4.1.3 Stand: 6. Februar bis 7. Februar	15
4.1.4 Stand: 10. Februar	15
4.1.5 Stand: 12. Februar bis 14. Februar	15
4.1.6 Stand: 17. Februar	16
4.1.7 Stand: 25. Februar	16
5 ADAC – systematische Manipulation?	18
5.1 Manipulation bei Mitgliederzahlen	18
5.2 Wie man Tests beim ADAC manipuliert	20
5.3 Lobbyismus ohne die Meinung der Mitglieder	20
5.4 Interessenvertretung	22
6 ADAC – Vertrauen nach der Krise	24
7 Krisenmanagement	26
7.1 Wie der ADAC mit der Krise umgeht	26
7.2 Der richtige Umgang mit der Krise.....	27
7.2.1 Feststellung des Krisenstadiums.....	27
7.2.2 Krisenursachen und Krisensymptome.....	28
7.2.3 Krisenart	29
7.3 Maßnahmen zur Erneuerung des Vertrauens	30
7.3.1 10-Punkte-Plan – Selbstverständnis und Leitlinien	31

7.3.2	10-Punkte-Plan – Leistungen und Produkte.....	32
7.3.3	10-Punkte-Plan – Studien, Tests und Auszeichnungen	33
7.3.4	10-Punkte-Plan – Mitgliederbeteiligung.....	34
7.3.5	10-Punkte-Plan – Strukturen und Rechtsform.....	35
7.3.6	10-Punkte-Plan – Prozesse und Compliance.....	36
7.3.7	10-Punkte-Plan – Führung und Mitarbeiter	37
7.3.8	10-Punkte-Plan – Programmorganisation	38
7.3.9	10-Punkte-Plan – Beirat	39
7.3.10	10-Punkte-Plan – Sofortmaßnahmen.....	39
8	Fazit.....	40
	Literaturverzeichnis.....	XI
	Eigenständigkeitserklärung.....	XIII

Abkürzungsverzeichnis

ADAC	Allgemeiner Deutsche Automobil-Club e. V.
AG	Aktiengesellschaft
AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse
ARC Europe	Verband der acht europäischen Automobilclubs
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMW	Bayrische Motorenwerke
CCO	Chief Compliance Officer
Co	Compagnie
CSU	Christlich-Soziale Union
DDAC	Der Deutsche Automobil-Club e. V.
DMV	Deutsche Motorradfahrer-Vereinigung
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
KG	Kommanditgesellschaft
NDR	Norddeutscher Rundfunk
RWE	Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG
SZ	Süddeutsche Zeitung
THW	Technisches Hilfswerk
UNICEF	United Nations Children's Fund, Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen
VDA	Verband der deutschen Automobilindustrie
VW	Volkswagen
WDR	Westdeutscher Rundfunk

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Organigramm der Tochtergesellschaften ADAC http://www.adac.de/_mmm/pdf/Organigramm_179311.pdf	5
Abbildung 2 Vergleich: Vertrauen ADAC vs. Katholische Kirche http://www.focus.de/finanzen/experten/becker/hohes-ansehen-des-adac-gelbe-engel-wichtiger-als-die-kirche_id_3557938.html	7
Abbildung 3 Mitgliederentwicklung Stand 2013 http://www.adac.de/_mmm/jpg/Mitgliederentwicklung%202013_378_178121.jpg	19
Abbildung 4 Vertrauen nach der Krise http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Exklusiv-Umfrage-zum-ADAC-Vertrauenswert-beim-Automobilclub-bricht-ein--Aus-fuer-Gelben-Engel_118781.html	24

Danksagung

Zuerst möchte ich an dieser Stelle allen danken, die diese Bachelorarbeit „Die ADAC-Krise, eine Institution für die Glaubwürdigkeit und Vertrauen von großer Bedeutung sind. - Kann der ADAC das gesellschaftliche Ansehen erneuern?“ mit ihrer fachlichen und persönlichen Unterstützung begleitet und auf diese Weise zu ihrem Gelingen beigetragen haben.

Ein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Herbert Graus. Er übernahm die umfangreiche Erstbetreuung und unterstützte mich durch seine hilfreichen Anregungen und Ratschläge. Zudem gilt mein Dank auch Frau Dr. Claudia Heydolph, die mir als Zweitprüferin unterstützend zur Seite stand.

Abschließend möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken, die mir dieses Studium ermöglicht haben. Außerdem bei meinen Freunden, die mich während dieser Zeit unterstützten und begleiteten. Außerdem gilt ein besonderer Dank meinem Kommilitonen Herrn Levent Taner Murat Dietrich, ohne den ich so manche Hürde im Studium nicht gemeistert hätte.

1 Einleitung

Die vorliegende Bachelorarbeit wird auf die Fragestellung: „Die ADAC-Krise, eine Institution, für die Glaubwürdigkeit und Vertrauen von großer Bedeutung sind. Kann der ADAC das gesellschaftliche Ansehen erneuern?“ eingehen und die Probleme, die diese Herausforderung mit sich bringt, erörtern. Aufgrund der Aktualität und der Relevanz des Themas, einen angemessenen Umgang mit Kritik zu finden, hat mir diese Themenwahl ein großes Spektrum an Bearbeitungsmöglichkeiten offenbart – nicht zuletzt durch vorangegangene Vorkommnisse, wie z. B. in jüngster Zeit die Problematik mit der Hygiene bei Burger King oder der Eklat von Mercedes-Benz mit dem Elchtest, der schon einige Jahre zurückliegt. Solche Beispiele verdeutlichen, wie ineffektiv bzw. unvernünftig Krisenmanagement durchgeführt werden kann. Interessanter ist, wie der ADAC mit der negativen Berichterstattung und den darin beschriebenen Manipulationsvorwürfen umgeht.

Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es zu klären, ob der ADAC den Schritt aus der Krise schaffen wird. Bei einer Institution, bei der Vertrauen und Image von größter Bedeutung sind, ist dies kein leichtes Unterfangen – vor allem im Hinblick auf den Stand des Vertrauens.

Eine Institution, welche ein größeres Vertrauen in der Gesellschaft als die Kirche genießt. Bei einer Mitgliederzahl von mehr als 18 Millionen Mitgliedern ist, der ADAC ist damit der zweitgrößte Automobilclub weltweit, steht einiges auf den Spiel. Es geht hier nicht nur um den Verein, vielmehr ist der ADAC ist zudem ein milliardenschweres „Wirtschaftsunternehmen“. Es hängt viel von dem richtigen Umgang mit der Krise ab. Wurde rechtzeitig reagiert und vor allem wie wurde reagiert? Um das Thema sachgemäß zu bearbeiten, sei ein Überblick über den ADAC vorangestellt. Danach erfolgt ein detaillierter Abriss des Krisenverlaufs. Nun folgt der wissenschaftliche Teil, hier war es im ersten Ansatz schwierig eine Lösung für das Problem des ADAC zu finden. Das resultierte aus der zwar teilweise vorhandenen Literatur zum Thema Vertrauenskrise, allerdings ist jede Krise anders und so musste ich mich von meiner ersten Idee, dem ADAC eine konkrete Anleitung, wie die Vertrauenskrise bewältigt werden kann, verabschieden und konzentrierte mich auf eine Analyse des Reformprozesses. Im Rahmen dieser Analyse werden die Neuregelungen des ADAC kritisch hinterfragt, sodass ein unerwartetes Ergebnis die Arbeit abschließt.

2 ADAC – das Unternehmen

Die Geburtsstunde des Allgemeinen Deutschen Automobil-Clubs (ADAC) war am 24. Mai 1903. In Stuttgart im Hotel Silber wurde die Deutsche Motorradfahrer-Vereinigung (DMV) gegründet, aus der dann 1911 durch Umbenennung der ADAC hervorging. Anlässlich der Unterstützung des letzten Deutschen Kaisers und preußischen Erbkönigs Wilhelm II. wurde der preußische Adler als Wappentier gewählt. Zum zehnjährigen Bestehen 1913 ist der ADAC mit über 20 000 Mitgliedern bereits der größte Automobilclub in Deutschland und als Institution anerkannt.

Der Erste Weltkrieg stellt den ADAC vor erste Probleme. Seit 1915 sind Privatfahrten untersagt, ausschließlich Fahrten bzw. Kolonnen zwischen Depots, Lazaretten und Bahnhöfen zur Unterstützung beim Transport von Verwundeten sind erlaubt. Aufgrund der Kraftstoffknappheit und der schlechten Kraftstoffqualität gibt der ADAC den Anstoß zu einem Vergaserwettbewerb, der die Industrie zur Produktion bewegt.

1923 wird der ADAC 20 Jahre alt, verzeichnet 50 000 Mitglieder und liegt damit unangefochten auf Platz eins der deutschen Kraftfahr-Verbände.

Ein Meilenstein in der Geschichte des ADAC ist 1927 die Erfüllung seiner Forderung, Straßenschilder aufzustellen. Grund hierfür sind steigende Zulassungen – es gibt mittlerweile 700 000 zugelassene Fahrzeuge – und Unfallzahlen.

Ein Jahr später wird die erfolgreichste Dienstleistung des ADAC ins Leben gerufen: der Straßenhilfsdienst. Gestartet wurde damals mit 34 Motorrad-Beiwagen-Maschinen.

Ab 1929 empfiehlt der ADAC auf freiwilliger Basis eine jährliche technische Überprüfung der Kraftfahrzeuge, diese nennt sich heute Hauptuntersuchung und ist alle zwei Jahre Pflicht.

1930 revolutioniert der ADAC die Pannenhilfe. Die ersten Vorläufer der Notrufsäulen werden getestet. Außerdem ist es dem ADAC zu verdanken, dass der Verkehr bei Baustellen weiterhin fließt. Erstmals wird bei Straßenbauarbeiten nur einseitig gesperrt.

In der Zeit des Nationalsozialismus wurden alle Kraftfahrervereine und Automobilclubs in den Verein Der Deutsche Automobil-Club e. V. (DDAC) integriert.

Die Neugründung des ADAC nach dem Zweiten Weltkrieg erfolgte am 5. Dezember 1946 in München. Erst 1948 wurde der ADAC in den übrigen westlichen Besatzungszonen zugelassen.

1950 verabschiedet der ADAC seine neue Satzung, die im Wesentlichen bis heute Bestand hat. Oberstes Organ ist demnach die Hauptversammlung, die das Präsidium wählt. Außerdem genehmigt die Hauptversammlung den Haushalt. Das Präsidium führt die Geschäfte.

Fünf Jahre nach der Neugründung des ADAC hat dieser bereits wieder 100 000 Mitglieder. Neu im Programm sind der Straßenhilfsdienst, kostenloser Krankenrückholtransport und ein Rückholdienst für defekte Fahrzeuge aus dem Ausland.

Bei seiner 50-Jahr-Feier 1953 zählt der ADAC 200 000 Mitglieder und ist trotz der 13 Jahre langen Zwangspause größer denn je.

Die mit einer Flotte von 60 Beiwagen-Motorrädern und dazugehörigen Automechanikern ausgestattete ADAC-Straßenwacht leistet allein in den ersten Monaten im Jahre 1954 25 000 Mal Hilfe. Die Flotte wird aufgrund der guten Resonanz auf 100 Kraftfahrzeuge erweitert. Die Presse spricht erstmals von „Engeln der Straße“.

Die intensive Nachfrage nach Hilfeleistungen veranlasst den ADAC, feste Straßenwacht-Stützpunkte einzurichten. Vorreiter wird die Straßenwachtstation Berlin-Dreilinden. Es folgen Hannover, Köln, Stuttgart, Frankfurt und München.

1953 erweitert der ADAC sein Angebots. Der ADAC-Verlag wird gegründet. Ziel ist es, das Wissen von Club-Experten an Mitglieder und Nichtmitglieder zu vermitteln.

Die stetig steigenden Zulassungszahlen von Kraftfahrzeugen veranlassen den ADAC, seine Straßenwacht umzustrukturieren. 1962 sind in Deutschland zehn Millionen Kraftfahrzeuge zugelassen, sodass der Club den Umstieg vom Motorrad aufs Auto vorantreibt.

1965 überschreitet der ADAC erstmals die Marke von einer Million Mitgliedern. Fast täglich treten 1000 neue Mitglieder ein. Im „Manifest der Kraftfahrt“ hält der ADAC seine Forderungen zum weiteren Ausbau der Straßen, zu seiner Finanzierung und zur staatlichen Verantwortung gegenüber allen motorisierten Bürgern fest.

Mithilfe der unzähligen Hilfeleistungen des ADAC ist es möglich, einen Überblick über die häufigsten Pannenursachen und anfälligsten Autos zu erstellen. Die Pannenstatistik wird somit 1967 eingeführt.

In den 70er Jahren wird die ADAC-Luftrettung etabliert. An Bord des Hubschraubers sind ein Pilot, ein Sanitäter und ein Arzt. 1971 wird mit der Verleihung der „Silbernen Zitrone“ das erste Mal ein Preis vergeben. In diesem Fall wird der Sieger allerdings bestraft, denn das Kraftfahrzeug mit den meisten Pannen und Herstellungsfehlern wird

„ausgezeichnet“. Weitere Erfolge des ADAC weisen den Automobilclub als führenden Verbraucherschützer aus. Die Forderung nach sicheren Verbundglasscheiben bei Autos und eine Ein-Jahres-Garantie bei Neuwagen werden durchgesetzt und erfüllt. Zusätzlich steigt die Mitgliederzahl kontinuierlich an. So tritt im Durchschnitt alle 40 Sekunden ein neues Mitglied dem ADAC bei. Im Mai 1977 überschreitet der ADAC die Fünf-Millionen-Mitglieder-Marke.

1983 wird das Autofahren durch Bestimmungen der Bundesregierung teurer, in diesem Fall vom ADAC unterstützt. Ab 1986 werden nur noch Benzinautos, deren Abgase durch Katalysatoren entgiftet werden, zugelassen. Zusätzlich fordert der ADAC die Industrie auf, die neu entwickelten Fahrzeuge schon ab 1984 anzubieten und bleifreies Benzin einzuführen.

Ein Jahr nach der Wiedervereinigung von Ost- und Westdeutschland, schließen sich der ADAC Ost und der ADAC West zu einem Club mit dann mehr als zehn Millionen Mitgliedern zusammen.

1996 beginnt für den ADAC das Zeitalter des Internets. Mitglieder haben nun die Möglichkeit, die neusten Nachrichten zur Mobilität aufzurufen, auf das Archiv mit Autokatalogen zuzugreifen, Rechtstipps zu recherchieren, Testberichte zu verfolgen und aktuelle Reiseinformationen einzusehen.

Ende der 90er Jahre baut der ADAC sein Angebot aus. So wird in Landsberg am Lech ein neues ADAC-Technik-Zentrum eröffnet. Hier werden jährlich 150 neue Autos getestet und bewertet, auch Kindersitze und Gepäckträger. Später wird es um eine aufwendige Crashtestanlage erweitert. Weitere Tests werden nun nach schwerwiegenden Vorfällen bzw. Unfällen in der Passagierschifffahrt realisiert sowie Tunneltests eingeführt.

Von 1954 bis 2000 hat der ADAC über 40 Millionen Mal Hilfe geleistet und ist die Luftrettung mehr Einsätze geflogen als jede andere Rettungsorganisation. Außerdem ist die Automobilzeitschrift „Motorwelt“ mit 18 Millionen Lesern die auflagenstärkste weltweit. Gekrönt wird die Arbeit des ADAC mit seinem 100-jährigen Bestehen am 24. Mai 2003.

Die Straßenwacht feiert 2004 ihr 50-jähriges Bestehen. Seit Beginn ihrer Arbeit 1954 haben die „Gelben Engel“ 50 Millionen Mal Pannenhilfe geleistet. Mit der stetigen Weiterentwicklung der Straßenwacht bei Fahrzeug und Personal ist es dem ADAC möglich, 83 % der Pannen an Ort und Stelle zu beheben. Im Dezember 2004 kann der ADAC 15 Millionen Mitglieder vorweisen.

2007 wird die Stiftung „Gelber Engel“ gegründet – eine Hommage an das beliebte Synonym. Ziel der Stiftung ist es, Menschen, die nach einem Verkehrsunfall in wirtschaftliche Not geraten sind, zu unterstützen und ihnen ihre verloren gegangene Mobilität wiederzugeben. Durch den Vormarsch des ADAC baut dieser sein Angebot aus. Über bis dahin etablierte Tests, wie z. B. den seit 20 Jahren existierenden ADAC-Crashtest, führt der Automobilclub erstmals Brückentests ein. Infolge der kontinuierlichen Erweiterung der Produkt- und Dienstleistungsvielfalt kann der ADAC die 16-Millionen-Mitglieder-Grenze überschreiten.

Vor allem junge Mitglieder im ADAC nehmen zu, 2009 wird das millionste Mitglied der „ADAC young generation“ begrüßt. Der ADAC treibt außerdem das Thema Nachhaltigkeit im Straßenverkehr voran. So kann das erste Auto fünf Sterne im ADAC EcoTest erreichen. Im selben Jahr stellen der ADAC und RWE Ladesäulen für Elektrofahrzeuge in Deutschland auf.

2011 bezieht der ADAC seine neue Zentrale und testet erfolgreich das erste serienmäßige Elektroauto.¹

Heute zählt der ADAC mit seinen 18 Millionen Mitgliedern zu einem der größten Automobilclubs der Welt. Die monatlich erscheinende Zeitschrift ADAC Motorwelt hat eine Auflage von 14 Millionen. Zusätzlich gehören dem ADAC mehrere Tochterfirmen, wie folgt in strategische Geschäftsbereiche gegliedert: Versicherungen, Verlagsgeschäft, Luftfahrtunternehmen sowie sonstige Dienstleistungen und Angebote. Zugleich ist der ADAC mit einem Jahresumsatz von 1,6 Milliarden Euro (2012)² ein wirtschaftlich bedeutendes Unternehmen.

2.1 ADAC – Daten & Fakten

Mitgliederanzahl 2012: 18,42 Mio.

Geschäftsstellen: 178

Telefon-Service-Zentralen: 15

Vertretungen: 171

Auslandsgeschäftsstellen: 15

Pannenhilfeeinsätze 2012: 4,17 Mio.

Konzernumsatz ADAC e. V. 2012: 911, 5 Mio. Euro

Konzernumsatz ADAC Beteiligungs- und Wirtschaftsdienst GmbH: 1,03 Mrd. Euro

¹ Vgl.

<http://www.adac.de/wir-ueber-uns/unternehmensdarstellung/geschichte/default1.aspx?ComponentId=73064&SourcePageId=73275#ank730640>.

² Vgl.

<http://www.meine-auto.info/historien/die-geschichte-des-adac.html?showall=&start=2>.

Konzernumsatz ADAC Regionalclubs (18 Regionalclubs): 505,8 Mio. Euro

Mitarbeiter: 8600³

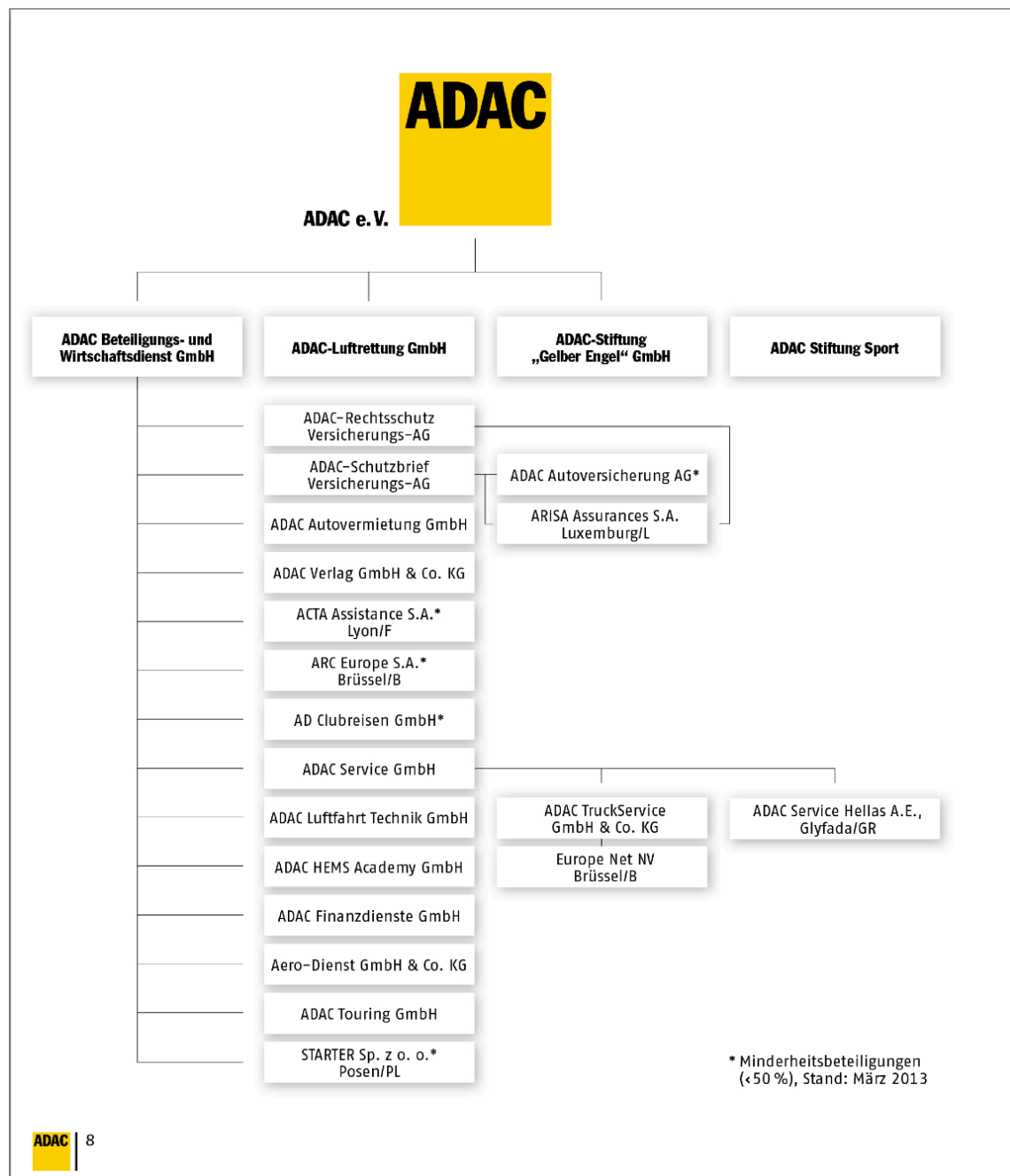


Abbildung 1 Organigramm der ADAC-Tochtergesellschaften

³ Vgl. http://www.adac.de/wir-ueber-uns/daten_fakten/jahresabschlussbericht/default.aspx?ComponentId=82112&SourcePageId=73854.

3 ADAC – Institution mit großem Vertrauen

Der ADAC ist eine Institution, für die Glaubwürdigkeit und Vertrauen von großer Bedeutung sind. Vor der ADAC-Krise genoss diese Institution größeres Vertrauen als die katholische Kirche. Ein Grund, warum das Image des ADAC so positiv ist, ist die hohe Mitgliederanzahl von ca. 18. Millionen. Das heißt, dass fast jeder Vierte in Deutschland Mitglied im ADAC ist und das meist schon mehrere Jahre. Viele treten dem ADAC direkt nach Erlangen des Führerscheins bei. Fast jeder kennt den ADAC und viele haben schon den Service „Pannenhilfe“ in Anspruch genommen. 90 % sind mit der Pannenhilfe zufrieden. Das spricht für hohes Vertrauen.

In einem Bericht der RP Online von 2003 ist hierfür ein gutes Beispiel zu finden: Es gibt in Deutschland keine andere Institution wie zum Beispiel Kirchen, Gewerkschaften, Parteien oder Greenpeace, die mit einem derart positiven Image bei den deutschen Bürgern hausieren können. Bei einer Online Umfrage von „Perspektive Deutschland“ haben von insgesamt 356.000 Personen teilgenommen. Beim Ergebnis kam heraus, dass 64 % aller teilgenommenen Personen dem ADAC die Bestnote „hohes Vertrauen“ geben.⁴

Kaum ein Verein, Firma oder andere Institutionen kann so etwas von sich behaupten. Ein Werkzeug mit großem Einfluss und der Vorteil jegliche Das sind Werte, die gegenüber der Konkurrenz abzuhängen Vorteile verschaffen.

Eine Umfrage unter 230 Personen verglich 2013 fünf verschiedene Organisationen (AOK, THW, Greenpeace, Deutsches Rotes Kreuz, ADAC) und kam zu folgendem Ergebnis. Die Frage lautete: Welcher dieser Organisationen schenken sie das größte Vertrauen? Die Sympathien der Befragten gehen natürlich in verschiedene Richtungen, trotzdem zeigt das nicht repräsentative Ergebnis eindeutig den ADAC als Gewinner. AOK mit 9,1 %, THW mit 14 % und Greenpeace mit 15,2 % liegen eng beieinander, das Deutsche Rote Kreuz mit 30,4 % und der ADAC als Gewinner mit 31,4 % weiter vorn. Auf Nachfrage äußern zwei Passanten: „Warum? Zum Beispiel, weil es halt die Gelben Engel sind“, so eine Passantin. Eine andere Stimme: „Was sollen die falsch machen vom ADAC? Die reparieren Autos.“⁵

Ein repräsentatives Ergebnis liefert die Firma „forum! Marktforschung“, die unmittelbar vor Bekanntwerden der Manipulationsversuche eine breit angelegte zur Mitgliederbindung in deutschen Verbänden, Parteien, öffentlichen Organisationen und Religionsge-

⁴ Vgl. <http://www.rp-online.de/leben/auto/news/100-jahre-adac-vom-motorradclub-zum-milliardenkonzern-aid-1.2420693>.

⁵ Flintz, Detlef: Markencheck, S. 12.

meinschaften durchgeführt hat. Im Folgenden seien allerdings nur ADAC und katholische Kirche unmittelbar miteinander verglichen.

1772 abgegebene Stimmen verdeutlichten ein sehr gutes Ansehen des ADAC unter seinen Mitgliedern. 82 % der ADAC-Mitglieder, also vier von fünf, zählen demnach zu Fans oder Sympathisanten. Sie zeichnen sich durch hohe Zufriedenheit und eine starke emotionale Verbundenheit zum ADAC aus. Im Vergleich kommt die katholische Kirche auf nur 8 % Sympathisanten bzw. Fans unter ihren Mitgliedern. Stattdessen sind die Gruppen derjenigen mit hoher Bindung, aber geringer Zufriedenheit („Gefangene“), und derjenigen mit geringer Zufriedenheit und geringer Bindung („Verlorene“) sehr groß (siehe Abbildung 2).⁶

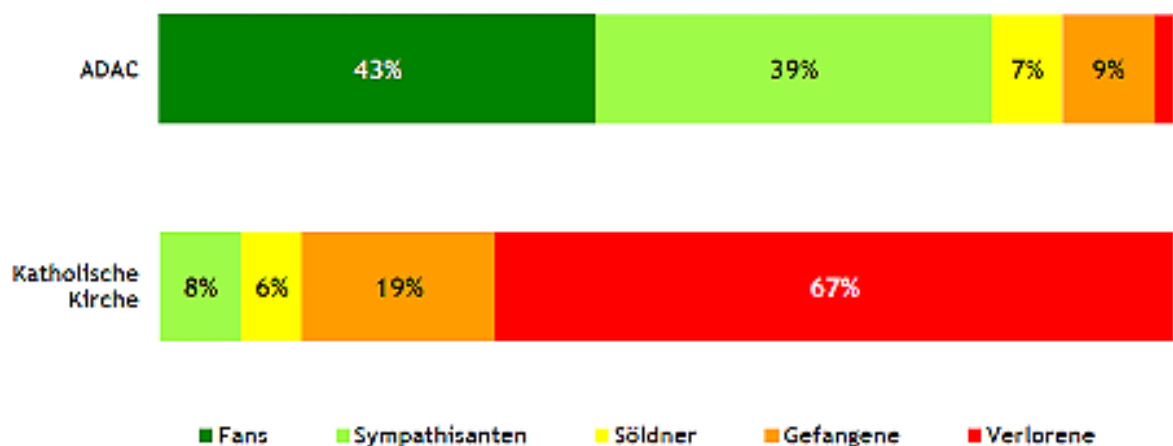


Abbildung 2 Vergleich: Vertrauen ADAC vs. katholische Kirche

Es stellt sich die Frage, wie der ADAC zu derart intensivem Vertrauen gelangt ist. Der ADAC begann vor 40 Jahren als Verbraucherschützer. Als Erstes kamen Badewasser-tests im Inland und an den Stränden des Mittelmeers hinzu. Bis heute hat sich ein sehr umfangreiches Angebot entwickelt – mehr als 80 Tests in 15 Kategorien – und der ADAC steht mit Rat zur Seite. Allerdings gibt es kein klares Schema, nach dem der ADAC das Test-Genre auswählt.

Daher stellt sich die Frage: Wie gut und verlässlich und wie nachvollziehbar ist dieser Rat, sind die Testergebnisse und -urteile?
Bisher war bereits die Frage ein Sakrileg: ADAC-Tests galten als vertrauenswürdig ohne Diskussion. Von der Batterie bis zum Kindersitz, das Testurteil des ADAC galt als eindeutige Orientierungshilfe im Produktschongel.⁷

⁶ Vgl. http://www.focus.de/finanzen/experten/becker/hohes-ansehen-des-adac-gelbe-engel-wichtiger-als-die-kirche_id_3557938.html.

⁷ Kifmann, Alfons: Die gelbe Gier. Schwarzbuch ADAC. Die Insider-Story, S. 165.

Seit Bekanntwerden der Manipulationen im Januar 2014 hat sich die Sicht auf den ADAC stark verändert. Man muss kritisch hinterfragen. Es gibt es kaum relevante Informationen zu spezifischen Tests. Wie wurde getestet? Welche Kriterien wurden angelegt? Welche Methoden genutzt? Es stellt sich die Frage, ob der ADAC vertrauensvertrauenswürdig oder reine Glaubenssache ist.⁸

⁸ Vgl. Kifmann, Alfons: Die gelbe Gier. Schwarzbuch ADAC. Die Insider-Story, S. 163–165.

4 Chronologie der ADAC-Krise

13. Januar 2014

Der ADAC gibt bekannt, dass die Leser der Mitgliederzeitschrift „Motorwelt“ den VW Golf zum „Lieblingsauto der Deutschen“ gewählt haben.

14. Januar

Die „Süddeutsche Zeitung“ berichtet über Manipulationen bei der Wahl. Es soll nur 3409 Stimmen für den Gewinner gegeben haben. Ein ADAC-Papier hatte dagegen 34.299 Sieger-Stimmen genannt. Der Club weist den Vorwurf zurück, will aber keine Zahlen nennen.

16. Januar

Bei der Feier zur Auszeichnung des VW Golf mit dem „Gelben Engel“ spricht Geschäftsführer Karl Obermair von „Unterstellungen und Unwahrheiten“ und sieht eine „Schande für den Journalismus“.

17. Januar

ADAC-Kommunikationschef Michael Ramstetter gesteht laut Obermair die Fälschungen, der Verein geht damit aber zunächst nicht an die Öffentlichkeit. Ramstetter übernimmt die alleinige Verantwortung und legt sein Amt nieder.

19. Januar

Nach einem Bericht der „Bild am Sonntag“ räumt der ADAC die Manipulationen ein und bestätigt Ramstetters Abgang. Laut Club wussten Präsidium und Geschäftsführung nichts von Unregelmäßigkeiten.

20. Januar

Ramstetter schönt auch die Jahre zuvor bei der Umfrage zum „Lieblingsauto“ die Zahlen, wie Obermair sagt. Weitere personelle Konsequenzen soll es zunächst nicht geben.

21. Januar

ADAC-Präsident Peter Meyer lehnt einen Rücktritt ab. Die Staatsanwaltschaft München untersucht in einer „Vorprüfung“, ob Straftatbestände berührt sein könnten.

22. Januar

Meyer verspricht ein Reformprogramm für den ADAC. Er werde der Hauptversammlung Vorschläge für mehr Offenheit, höhere Transparenz und direktere Mitgliedereinbindung machen.

23. Januar

Wegen der frisierten Zahlen beim „Gelben Engel“ will sich der ADAC bei Autoherstellern und Zulieferern entschuldigen. Unterdessen prüft das Münchner Amtsgericht, ob der Club mit rund 19 Millionen Mitgliedern künftig den Status eines Vereins haben darf.

24. Januar

Nach Informationen des „Stern“ reiste Meyer mit Hubschraubern der ADAC-Luftrettung zu Veranstaltungen. Die Statuten erlauben das „in begründeten Ausnahmefällen“, sagt ein ADAC-Sprecher. Es habe in den vergangenen zehn Jahren rund 30 solcher Flüge von Präsidiumsmitgliedern zu offiziellen ADAC-Terminen gegeben.

27. Januar

Die „Bild“-Zeitung berichtet über das Haus eines ADAC-Managers in Bad Homburg. Laut dem Autoclub bewohnt der Geschäftsführer des Regionalclubs Hessen-Thüringen dieses zur Miete. Die Immobilie in gehobener Wohngegend diene dem ADAC als Geldanlage, die monatliche Kaltmiete liege mit 3230 Euro am oberen Rand des ortsüblichen Niveaus.

28. Januar

Die „Westdeutsche Allgemeine Zeitung“ berichtet, Meyer sei mit einem ADAC-Hubschrauber auch von einem Geschäftstermin nach Hause geflogen. Laut ADAC wurde der Flug 2003 nicht extra für ihn organisiert. Der Helikopter sei ohnehin auf dem Rückweg zu seinem Standort in Bonn gewesen und habe Meyer unterwegs in Essen abgesetzt. Einem Bericht des ZDF-Magazins „Frontal 21“ zufolge sollen hochrangige

ADAC-Mandatsträger neben ihrem Ehrenamt auch geschäftlich für den Verein tätig geworden sein.

29. Januar

Eine Ex-Managerin des Clubs schickte laut „Bild“-Zeitung den Sohn mit dem ADAC-Flieger in den Badeurlaub. Der ADAC will zum ersten Mal seit 66 Jahren eine außerordentliche Hauptversammlung einberufen.

30. Januar

Der ADAC prüft Bestechungsvorwürfe im Zusammenhang mit einer Badegewässeruntersuchung in den 1990er Jahren. Der Club reagiert damit auf einen Bericht der „Frankenpost“. Demnach sollen Informationen zur Wasserqualität an bestimmten Badestränden jahrelang aus den betroffenen Zielgebieten finanziert und beeinflusst worden sein.

31. Januar

In einem Interview der ADAC-Mitgliederzeitschrift „Motorwelt“ schloss der Präsident des Autoclubs jetzt auch Fälschungen beim Ranking der Fahrzeuge nicht mehr aus. Nach Recherchen der „Süddeutschen Zeitung“ und des NDR-Magazins „Panorama“ drängt der Autoclub seine Pannenhelfer, eigens für den ADAC von der Firma Varta gefertigte Autobatterien zu verkaufen. Dafür gebe es eine Prämie. Der Autoclub wies die Vorwürfe zurück.

1. Februar

Der ADAC räumt einen 200.000 Euro umfassenden Werbe-Deal seines Regionalverbands Nordrhein mit der Firma eines ranghohen ADAC-Funktionärs ein. Dabei sei aber „alles klar geregelt“ gewesen, versichert eine Sprecherin des Clubs.

3. Februar

Der ADAC geht nach dem Manipulationsskandal bislang von rund 15.000 Kündigungen von Mitgliedern aus. Die Zahl könnte sich aber noch vervielfachen. Denn noch rund 55.000 Kündigungen für dieses Jahr seien noch in Bearbeitung, teilte der ADAC mit.

4. Februar

ADAC-Auslandsgeschäfte: Hunderte türkische Kleinunternehmer beklagen offene Rechnungen in Millionenhöhe laut einem Bericht des TV-Magazins „Report Mainz“.

5. Februar

Hat der ADAC auch bei den Reifentests geschummelt? Die „Süddeutsche Zeitung“ berichtete unter Berufung auf einen ehemaligen ranghohen Mitarbeiter eines Reifenherstellers sowie die WDR-Sendung „Servicezeit“, die Hersteller hätten vorab erfahren, welches Reifenmodell ADAC und die Stiftung Warentest prüfen wollten. Der ADAC weist die Vorwürfe zurück. Der Club kündigte an, am 10. oder 11. Februar über erste Ergebnisse einer externen Kontrolle zu Manipulationen beim „Gelben Engel“ bekanntzugeben.

6. Februar

Laut „Süddeutscher Zeitung“ soll der Club bei der Wahl zum „Lieblingsauto der Deutschen“ auch die Platzierung manipuliert haben. Zudem sollen die Manipulationen auch in den vergangenen Wahlen stattgefunden haben. Ein Sprecher sagt, er könne den Bericht nicht bestätigen. Daraufhin kündigten die Autohersteller BMW, VW und Mercedes an, ihre bislang erhaltenen „Gelben Engel“ zurückzugeben.

7. Februar

Der ADAC legt einen Zehn-Punkte-Plan vor, mit dem auf die Missstände im Automobilclub reagiert werden soll. Neben Sofortmaßnahmen – keine Zweckentfremdung von Rettungshubschraubern, doppelte Qualitätskontrolle bei Produkttests und keine Provisionszahlungen bei Batterieverkäufen – soll vor allem eine neue Stelle geschaffen werden, die die überarbeiteten Compliance-Anforderungen durchsetzen soll.

8. Februar

Bayerns Ministerpräsident Horst Seehofer stellt in der „Bild“ die Kompetenz der ADAC-Führungsräte in Frage: „Das Ausmaß von Filz und Manipulation beim ADAC macht mich sprachlos.“ Die Sprachlosigkeit währte jedoch nicht lange, forderte Seehofer doch: „Die ADAC-Spitze muss jetzt beweisen, dass sie noch in der Lage ist, das nötige Maß an Aufklärung zu liefern.“

10. Februar

Paukensschlag beim ADAC: Präsident Peter Meyer tritt zurück: „Für Fehler und Manipulationen von hauptamtlichen Führungskräften, denen gemäß ADAC Satzung die Besorgung der laufenden Geschäfte obliegt, möchte ich nicht länger alleine verantwortlich gemacht werden“, so Meyer.

Der unabhängige Prüfbericht zu den Manipulationen beweist: Die Wahl zum „Gelben Engel 2014“ war gefälscht. Das Wirtschaftsprüfungsunternehmen Deloitte will nächste Woche bekannt geben, was bei den Untersuchungen zu den Wahlen der Vorjahre herauskam.

12. Februar

Der ADAC plant keinen wirklichen Neuanfang: Nach dem Rücktritt von ADAC-Präsident Peter Meyer soll es bei dem Autoclub vorerst keine weiteren personellen Veränderungen geben. Auch der ADAC-Geschäftsführer Karl Obermair bleibt weiter im Amt – als „Chefaufklärer“. Allerdings holt sich der ADAC den Vorsitzenden von UNICEF Deutschland, Jürgen Heraeus, als Berater ins Haus.

14. Februar

Der ehemalige Präsident des Bundesverfassungsgerichts, Prof. Dr. Hans-Jürgen Papier (70), wird als Mitglied des Beirates den ADAC bei seinem Reformprozess begleiten. Papier ist damit nach Dr. Jürgen Heraeus der zweite Berater, der dem ADAC in seiner Krise zur Seite stehen soll.

17. Februar

Die Untersuchungen des Wirtschaftsprüfers Deloitte fördern weitere Manipulationen zutage. Offenbar wurde von Anfang an beim „Gelben Engel“ geschummelt – also seit 2005. Fest steht, dass von 2009 durch die Manipulationen eine größere Markenvielfalt bei den jeweiligen besten fünf Modellen erreicht wurde – meist zugunsten der deutschen Hersteller.

25. Februar

Dem Abschlussbericht von Deloitte ist zu entnehmen, dass die Wirtschaftsprüfer keine Anhaltspunkte für weitere Manipulationen bei den Wahlen zum „Gelben Engel“ finden konnten. Lediglich bei einem Techniktest von „Reiselimousinen“ soll der ehemalige ADAC-Kommunikationschef Ramstetter einen Manipulationsversuch unternommen haben.⁹

4.1 ADAC – die Krisenschwerpunkte

Im Folgenden wird die Krise noch einmal genauer betrachtet. Auslösende Schwerpunkte und schwerwiegende Fehler des ADAC stehen dabei im Fokus der Analyse.

4.1.1 Stand: 14. Januar bis 20. Januar

Die „Süddeutsche Zeitung“ berichtete am 14. Januar als Erstes über die Manipulationen beim ADAC. Demnach liegen der Redaktion ADAC-interne Dokumente vor, die darauf hindeuten, dass die Teilnehmerzahlen beim Autopreis „Gelber Engel“ nach oben korrigiert wurden.

So wie der ADAC die Abstimmung ankündigt, nämlich mit der gesamten Mitgliederzahl von 18,8 Mio. hängt die Messlatte sehr hoch. Auf der anderen Seite sind Publikations-

⁹ http://www.t-online.de/auto/news/id_67660168/adac-affaere-in-der-chronologischen-uebersicht-abschlussbericht-von-deloitte-liegt-vor.html.

abstimmungen erst ab einer gewissen Teilnehmerzahl repräsentativ. Wenn allerdings weniger Menschen mitmachen als erhofft dann hat der ADAC ein Problem.

Angesichts der ADAC-internen Dokumente gilt es als sicher, dass der ADAC zumindest bei den letzten beiden Preisverleihungen des „Gelben Engels“ vor dem Problem stand, dass zu wenig Menschen aktiv an der Abstimmung teilgenommen hatten. Somit hat der ADAC bei der Wahl 2013 eine Zahl von 290 .000 Stimmen genannt, obwohl es in Wirklichkeit nur 76 .000 Stimmen waren. Wo die 214.000 restlichen Stimmen herkommen, will oder kann der ADAC nicht erklären.

In seinem Statement schreibt Michael Ramstetter, Pressechef des ADAC und Verantwortlicher der Wahl zum „Lieblingsauto der Deutschen“: Der ADAC habe durch mehrere Teams an verschiedenen Orten auswerten lassen, „interne und externe Quellen wurden benutzt, um zu validen Ergebnissen zu kommen“.¹⁰

Fakt ist allerdings, dass die Wahl nicht ganz so komplex abläuft. Gewählt wurde via Internet oder via Briefwahl und die Endergebnisse direkt an den Kommunikationschef Michael Ramstetter weitergeleitet. Betrugsversuche wurden schon vorher aussortiert – in diesem Fall rund 70 000 Stimmen. Trotzdem fehlen auch dann noch 140 000 Stimmen.

Bei der Wahl des „Gelben Engels“ im Jahr 2014 lässt sich der Sachverhalt noch besser darstellen. Der ADAC verkündete das Ergebnis, veröffentlichte aber keine Zahlen und somit auch keine Aufschlüsselung darüber, wie viele Stimmen folgende Platzierungen erhalten hatten. Im Jahr 2013 war dies noch anders und man findet in der Sonderausgabe der ADAC-Motorwelt zum „Gelben Engel“ eine Tabelle mit Zahlen, wenngleich diese laut ADAC-internen Dokumenten falsch sind: Für das Siegerauto sollen es 34 299 Stimmen sein. Der SZ liegen allerdings zwei Tabellen vor, die zusammen eine Stimmzahl von 3409 ergeben – ein Zehntel der Menge, die vor der Veröffentlichung der SZ zur Publikation vorgesehen war.

Am 16. Januar 2014 fand die Verleihung des „Gelben Engels“ statt. Allerdings stand diesmal nicht die Preisverleihung im Vordergrund, sondern der Vorwurf der Manipulation. ADAC-Chef Meyer betonte bei der Preisverleihung die Offenheit des ADAC und warb damit, wer alles zum ADAC hält. Kommunikationschef Ramstetter sagte hingegen nichts zu diesem Thema. Geschäftsführer Karl Obermair sprach sogar von „komplettem Unsinn“, nannte das Ergebnis repräsentativ und lieferte auch auf Nachfrage keine Zahlen zur Preisverleihung und zum Gewinner. Auf das Dementi, man habe nicht manipuliert, gibt der ADAC auch nur die Information, dass man dieses Mal die Zahlen nicht herausgeben werde. Früher wurden die Zahlen auch nur sporadisch veröffentlicht und nicht kontinuierlich. Richtig ist aber, dass der ADAC normalerweise jedes Jahr

¹⁰ Vgl. <http://www.sueddeutsche.de/auto/falsche-zahlen-bei-der-leserwahl-manipulation-beim-gelben-engel-1.1862654>.

seine Zahlen mitgeteilt hat. Auf der Facebook-Seite des ADAC drohen daher Mitglieder mit ihrem Austritt. Auch hier veröffentlichte der Club die Erklärung, dass die Preise auf sauberen, statistisch repräsentativen Auswertungen der Stimmen basieren. Der ADAC sagt: „Seine ‚Gelbe Engel‘-Abstimmung ist und bleibt DER Maßstab in Deutschland, und daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern“¹¹.

Die „Bild am Sonntag“ macht am 19. Januar 2014 mit dem Bericht „ADAC gibt Betrug zu“ auf die Missstände beim ADAC aufmerksam. ADAC-Geschäftsführer Karl Obermair tritt vor die Presse und entschuldigt sich für seine vorangegangenen Äußerungen, die Behauptungen der Manipulationen seien unwahr. Verantwortlich gemacht wird der Kommunikationschef Ramstetter. Nur er habe von den Manipulationen gewusst. Obermair bemüht sich, einen Schlussstrich zu ziehen und sich selbst und das Präsidium aus der Schussbahn zu nehmen. Allerdings kommt die Medienmaschinerie jetzt erst richtig ins Rollen.

Am 20. Januar stellte sich heraus, dass der Kommunikationschef Ramstetter über Jahre die Zahlen der Teilnehmer geschönt hat. Der Süddeutschen Zeitung sagte Geschäftsführer Obermair, es werde eine umfassende Aufklärung geben. Interne Revisoren schauen sich nun die Preisverleihungen des „Gelben Engels“ rückwirkend bis 2005 an. Ein großes Problem sei die Frage, ob diese Zahlen überhaupt noch vorhanden seien. Offenbar wurden einige Statistiken unmittelbar nach den jeweiligen Preisverleihungen vernichtet.¹²

¹¹ Vgl. <http://www.sueddeutsche.de/auto/gelber-engel-verleihung-des-adac-pannenhilfe-beim-festakt-1.1864613>.

¹² Vgl. <http://www.sueddeutsche.de/auto/falsche-zahlen-bei-der-leserwahl-manipulation-beim-gelben-engel-1.1862654>, <http://www.sueddeutsche.de/auto/gelber-engel-verleihung-des-adac-pannenhilfe-beim-festakt-1.1864613>, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/geschoente-umfrage-zahlen-adac-gesteht-jahrelange-manipulationen-1.1866760>.



Abbildung 3 Gelber Engel

4.1.2 Stand: 5. Februar

Der ADAC hat den Vorwurf von Manipulationen bei Reifentests zurückgewiesen. ADAC-Sprecher Christian Garrels äußerte sich zu den Vorwürfen. Die Hersteller haben zu keinem Zeitpunkt die Möglichkeit, bei den Reifentests Einfluss zu nehmen. Es werde nicht kommuniziert, welche Reifen getestet werden, nur die Testbedingungen seien bekannt.

Die Süddeutsche Zeitung beruft sich unterdessen auf einen ehemaligen ranghohen Mitarbeiter eines Reifenherstellers und die WDR-Sendung „Servicezeit“. Die Hersteller sollen vorab erfahren haben, welches Reifenmodell getestet wird. Daraufhin konnten sie mit ihren Technikern auf die Weiterentwicklung setzen und ihre Reifen unter enormem Aufwand verbessern und für die Tests präparieren.

Unterdessen gibt Geschäftsführer Obermair bekannt, dass durch eine externe Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Deloitte) die Manipulationen geprüft und Ergebnisse in den kommenden Wochen bekanntgegeben werden sollen.

Die Menge der Manipulationen wächst. So gibt Obermair in der aktuellen ADAC-Zeitschrift Motorwelt zu, dass nicht nur die Zahlen manipuliert, sondern auch die Reihenfolge der Platzierungen verändert worden seien.¹³

¹³ Vgl. <http://www.sueddeutsche.de/auto/ungereimtheiten-bei-reifentests-adac-bestreitet-trickserei-vorwurf-1.1880345>.

4.1.3 Stand: 6. Februar bis 7. Februar

Die Münchener ADAC-Zentrale verabschiedete einen Zehn-Punkte-Plan, um den Reformplan konsequent fortzusetzen. Aufgrund der Vorwürfe der letzten Wochen ist die Rede von einer Zäsur und Neuausrichtung.

Erste Maßnahme war es, mit der Anwaltskanzlei Freshfields die Compliance-Regelungen des ADAC zu prüfen und neu bzw. weiterzuentwickeln. Des Weiteren wurde die neue Position des Chief Compliance Officers (CCO) geschaffen, der die Verhaltensrichtlinien überwacht und Verstöße aufdeckt. Eine Website, auf der Mitglieder anonym auf Missstände hinweisen können, ist in Planung. Parallel hat der ADAC drei Sofortmaßnahmen bekanntgegeben: Kein Bonus beim Verkauf von Autobatterien für Pannenhelfer, Rettungshubschrauber werden nur noch bei Rettungshilfen eingesetzt und ADAC-Tests werden einer doppelten Qualitätskontrolle unterzogen.¹⁴

4.1.4 Stand: 10. Februar

ADAC-Präsident Meyer ist zurückgetreten und kommt somit seiner Entlassung infolge eines kurz vorher eingeleiteten Suspendierungsverfahrens zuvor. Der langjährige Präsident des Autoclubs sagte: „Für Fehler und Manipulationen von hauptamtlichen Führungskräften, denen gemäß ADAC-Satzung die Besorgung der laufenden Geschäfte obliegt, möchte ich nicht länger alleine verantwortlich gemacht werden“¹⁵. Er habe seine Entscheidung allein und sorgfältig überlegt und glaube nach wie vor an den Reformprozess mit dem Ziel der Rückgewinnung von Vertrauen. Zuvor hatte Meyer einen Rücktritt sogar mehrfach ausgeschlossen, er wolle weiter für die gute Sache kämpfen und sehe seine Pflicht darin.

Vizepräsident Dr. August Markl übernimmt das Amt des Präsidenten kommissarisch, um den Reformprozess voranzutreiben und den ADAC neu auf- und damit schnellstmöglich das Vertrauen in den Club wiederherzustellen.¹⁶

4.1.5 Stand: 12. Februar bis 14. Februar

Der ADAC engagierte zwei Berater zur Unterstützung des Reformprozesses. Der ehemalige Präsident des Bundesverfassungsgerichts Prof. Dr. Hans-Jürgen Papier und der Vorsitzende von UNICEF Deutschland Jürgen Heraeus sollen in den anstehenden

¹⁴ Vgl. <http://www.sueddeutsche.de/auto/manipulation-beim-gelben-engel-autohersteller-erwaegen-rueckgabe-von-adac-preis-1.1882155>.

¹⁵ <http://www.sueddeutsche.de/auto/manipulationsaffaere-beim-automobilclub-adac-praesident-meyer-tritt-zurueck-1.1884448>.

¹⁶ Vgl. http://www.t-online.de/auto/news/id_67963252/adac-praesident-peter-meyer-tritt-zurueck-einer-entlassung-zuvorgekommen.html.

Reformen Transparenz und Offenheit sichern und dadurch verloren gegangenes Vertrauen und die Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft zurückgewinnen. Heraeus möchte als Mitglied des Beirats die Missstände beseitigen und das Vertrauen in den ADAC wiederherstellen.

Geschäftsführer Obermair bleibt als Chefaufklärer im Amt neben weiteren Beratern, die folgen sollen. Eine Hauptversammlung in der zweiten Jahreshälfte 2014 soll über die konkreten Maßnahmen in Verbindung mit dem Zehn-Punkte-Plan entscheiden.¹⁷

4.1.6 Stand: 17. Februar

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte teilte mit, dass auch in den Jahren 2009 bis 2013 die Stimmzahlen und Rangfolge der Modelle verändert sowie die Ergebnisse von 2005 bis 2008 manipuliert worden seien. Für eine abschließende Prüfung seien die vorgelegten Daten allerdings nicht ausreichend.

Folglich ist durch die Manipulation eine größere Markenvielfalt bei den jeweiligen besten fünf Modellen erreicht worden.

Bei der Wahl 2009 wurden die Zahlen deutlich beeinflusst: Statt 80 211 Stimmen war in einer Presseerklärung von 220 898 Stimmen die Rede.

Gegen den zurückgetreten ADAC-Kommunikationschef Ramstetter werden rechtliche Schritte eingeleitet.

Die Hersteller Volkswagen, Daimler und BMW wollen insgesamt 40 „Gelbe Engel“ zurückgeben.

Bei der Jahreshauptversammlung soll ein neuer Präsident gewählt werden. Außerdem forderte der Verkehrsminister Alexander Dobrindt (CSU) den ADAC auf, die Vereinsmitglieder bei der Suche umfassend zu beteiligen. Einem Verein dieser Größe schadet etwas mehr Demokratie nicht.¹⁸

4.1.7 Stand: 25. Februar

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte stellte ihren Abschlussbericht vor. Neben den bereits ans Licht gekommenen Manipulationen bei der Wahl zum „Lieblingsauto der Deutschen“ konnte eine weitere Manipulation aufgedeckt werden. Deloitte sprach von

¹⁷ Vgl. http://www.t-online.de/auto/news/id_68010066/adac-holt-hans-juergen-papier-und-juergen-heraeus-als-berater.html.

¹⁸ Vgl. http://www.t-online.de/auto/news/id_68106620/-gelber-engel-adac-wahl-von-anfang-an-gefaelscht.html.

einem sehr dreisten Manipulationsversuch bei einem Techniktest von Reiselimousinen und einer generell sehr undurchsichtigen Datenlage. Ramstetter hatte einen Kollegen aus dem Bereich Test & Technik gefragt, ob es möglich wäre, ein bestimmtes Fahrzeug vom zweiten auf den ersten Platz zu verschieben. Dieser Mitarbeiter machte aber darauf aufmerksam, dass bereits veröffentlichte Testberichte dies nicht zulassen würden. Dies ergab sich aus einer Auswertung der E-Mail-Accounts.

Deloitte bemängelte außerdem den Umgang mit internen Entscheidungen, die nicht immer schriftlich festgehalten wurden, und unvollständige Daten aus den Vorjahren.¹⁹

¹⁹ Vgl. http://www.t-online.de/auto/news/id_68234078/adac-geschaeftsfuehrer-karl-obermair-soll-gehen.html.

5 ADAC – systematische Manipulation?

Nach den Manipulationsvorwürfen Anfang des Jahres 2014 gibt es viele offene Fragen. Durch das unabhängige Wirtschaftsprüfungsunternehmen Deloitte sollen alle Manipulationen aufgedeckt worden sein, jedoch berichten einige Quellen von einer Art „versteckter Manipulation“. Daher stellt sich die Frage, ob der ADAC in verschiedenen Bereichen systematisch manipuliert hat.

5.1 Manipulation bei Mitgliederzahlen

Mit seiner hohen Mitgliederzahl von fast 19 Millionen möchte der ADAC Macht durch Größe demonstrieren. Wer allerdings einen kritischen Blick auf die Mitgliederzahlen wirft, dem wird schnell klar, dass diese Zahlen nicht die Bedeutung haben, die der ADAC zu vermitteln versucht. In den 18,94 Millionen Mitgliedern sind 389 000 beitragsfreie Mitglieder enthalten, die als „ordentliche“ Mitglieder der Statistik hinzugefügt wurden. Zum einen sind sich die meisten darüber nicht bewusst, zum anderen handelt es sich um junge Mitglieder, die im ersten Jahr nach dem Wechsel aus der Jugendmitgliedschaft noch keinen Beitrag zahlen müssen. Problematisch daran ist, dass es sich bei diesem Vorgang um einen passiven Automatismus handelt. Die Mitglieder sind nicht selbst auf den ADAC zugegangen, sondern haben auf ein seitens des ADAC zugeschicktes Angebot reagiert – eine Vorgehensweise, die an die Abonnentenwerbung in der Zeitschriftenbranche erinnert.

Seit etwa zehn Jahren fingiert der ADAC mit dieser Methode seine Mitgliederbilanz. Rechnerisch gesehen kommen so etwa 15 % mehr Mitglieder zusammen, wenn man die letzten zehn Jahre zusammennimmt. Folglich schönt der ADAC das durchschnittliche Eintrittsalter auf 35,5 Jahre und das allgemeine Durchschnittsalter aller Mitglieder auf 49 Jahre.

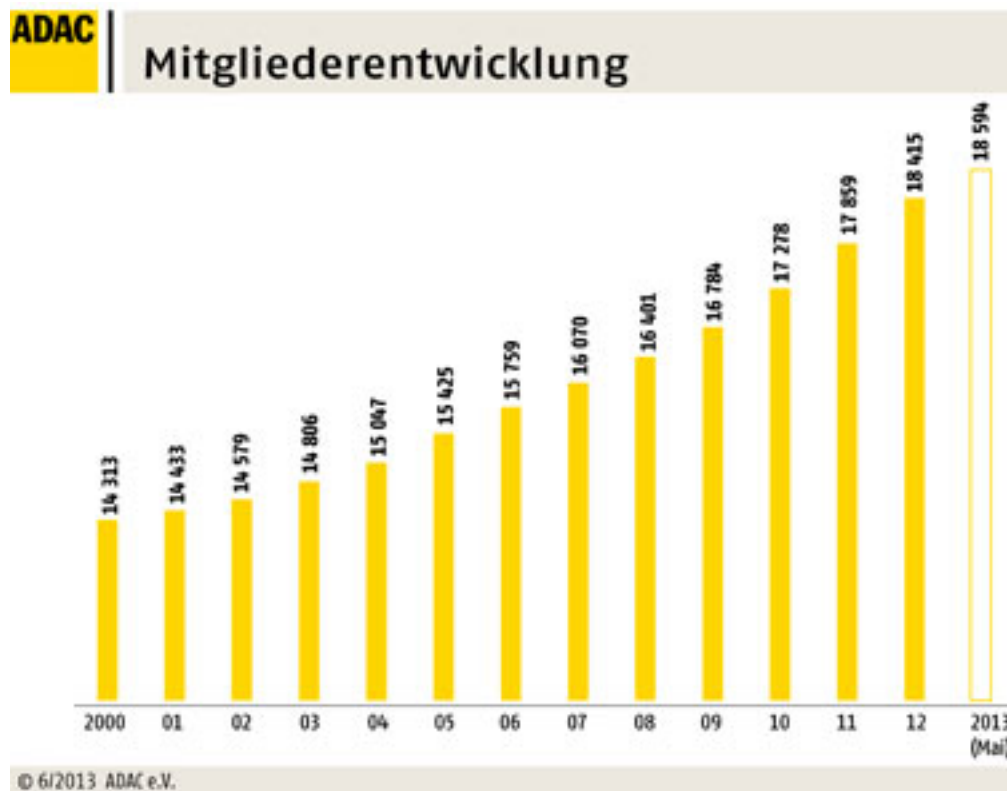


Abbildung 4 Mitgliederentwicklung Stand 2013

Ein weiterer Aspekt ist die Altersstruktur des ADAC. Man findet beim ADAC hierzu keine Informationen. Selbst die Marktforschung kann dies nicht beantworten und es gibt auch keine konkreten Pläne, in diesem Bereich Marktforschung zu betreiben. Fakt ist allerdings, dass die Altersstruktur von großer Bedeutung im Hinblick auf die Mitgliederzahl ist. Insidern des ADAC schätzen, dass ca. 4,5 bis 5 Millionen Mitglieder aus Altersgründen kein Fahrzeug mehr besitzen, freiwillig auf die Teilnahme am Straßenverkehr verzichten oder aus Altersgründen den Führerschein abgegeben haben. Eigentlich sind dies Gründe auszutreten, auch um Kosten zu sparen. Allerdings existieren diese stillen Mitglieder – ob aus Solidarität oder wegen vergessener Kündigungen kann auch die Marktforschung nicht beantworten. Das müsste Sie allerdings, denn die Vereinssatzung legt fest.²⁰

Die Mitgliedschaft des ADAC kann erwerben, wer ein Kraftfahrzeug hält oder sonst am Kraftfahrzeugverkehr interessiert ist. Es handelt sich um eine Formulierung, die juristisch gesehen ein Grenzfall ist. Können Mitglieder, welche kein Kraftfahrzeug besitzen, noch als Zählmitglieder gewertet werden? Die Formulierung, wer sonst am Kraftfahrzeugverkehr interessiert ist, ist nicht klar definiert.²¹

²⁰ Vgl. Kifmann, Alfons: Die gelbe Gier. Schwarzbuch ADAC. Die Insider-Story, S. 61–67.

²¹ Kifmann, Alfons: Die gelbe Gier. Schwarzbuch ADAC. Die Insider-Story, S. 66.

5.2 Wie man Tests beim ADAC manipuliert

Das beste Beispiel, wie man bei Tests des ADAC manipuliert, sind die Fahren-Tests. In erster Linie geht es darum, sich als Verbraucherschützer besser zu positionieren. Ziel ist es, große Publicity in den Medien zu erlangen. Dabei dürfen die Kooperationen mit den Reedereien, die direkt mit den Reisebüros zusammenarbeiten und von den verkauften Reisen leben, nicht gefährdet werden, sondern es ist gemeinsam zu agieren. Der Plan sieht außerdem vor, Tests europaweit mit verschiedenen Partnerclubs durchzuführen, sodass die EU-Kommission diese Unternehmung finanziert. Gegründet wurde eine Stiftung, um leichter finanzielle Mittel der EU-Kommission zu erhalten. Mit der Übernahme des größten Anteils beim Stiftungskapital ist klar geregelt, wer die Stiftung kontrolliert: der ADAC. Das Konzept weist in zwei Richtungen: Es soll eine möglichst große Öffentlichkeitswirkung erzielen und das Geschäft mit Fährpassagen nicht stören. Unter der Beratung eines Experten sind deshalb die zu testenden Fahrrouten mit großer Sorgfalt ausgewählt worden. Es handelt sich um Hauptrouten, bei denen die Sicherheitsstandards sowieso auf dem neusten Stand sind, und sehr abgelegene Routen, die für das Geschäft keine Gefahr bedeuten. Andererseits werden beliebte Routen, die nur zu bestimmten Stoßzeiten, wie zum Beispiel zwischen Weihnachten und Silvester befahren werden, für den Erfolg des Vorhabens geopfert und als Negativbeispiel genutzt. Informationsgehalt und Nutzwert der Tests werden damit auf ein Minimum reduziert. Wie bei der Manipulation von Mitgliederzahlen zählt hier die Devise „Masse statt Klasse“ – geprägt durch den finanziellen Aspekt. Folglich ist der Leitsatz des ADAC in Vergessenheit geraten:²² „Das Mitglied steht im Mittelpunkt. Seine Wünsche und Bedürfnisse sind der Maßstab allen Handelns.“²³

5.3 Lobbyismus ohne die Meinung der Mitglieder

In diesem Fall haben wir es mit den Lobbyisten des ADAC zu tun. Hier werden die eigenen Interessen in den Vordergrund gestellt und die Meinung der ADAC-Mitglieder vernachlässigt. An dem Routinethema „Tempolimit auf Autobahnen“ lässt sich erklären, wie der ADAC Lobbyismus betreibt.

Das Thema „Tempolimit auf Autobahnen“ hat die Meinungen der ADAC-Mitglieder bisher gespalten. Aus Mitgliederbefragungen, die der ADAC aber geheim hält, geht hervor, dass eine Mehrheit der Befragten gar kein Problem mit einem Tempolimit von 120 km/h auf vier- bis sechsspurigen Autobahnen hätte. Allerdings wollen rennsportbegeisterte Funktionäre von der Meinung der Mehrheit nichts wissen. Die Mehrheit wird einfach übergangen. Auch die Tatsache, dass aufgrund der nicht widerlegbaren

²² Vgl. Kifmann, Alfons: Die gelbe Gier. Schwarzbuch ADAC. Die Insider-Story, S. 167–181.

²³ Kifmann, Alfons: Die gelbe Gier. Schwarzbuch ADAC. Die Insider-Story, S. 180.

Argumente in allen benachbarten Ländern ein Tempolimit von 120 oder 110 km/h gilt, ist nicht relevant für den ADAC. So wie einst der ADAC-Präsident zu Adenauers Zeiten das Motto: „Freie Fahrt für frei Bürger“ formulierte. Allerdings darf man hier die Fakten nicht außer Acht lassen: Zu der genannten Zeit gab es weniger als zehn Prozent Fahrzeugaufkommen im Vergleich zu heute. Auch wenn der ADAC ein schnelles Vorwärtsgangkommen auf deutschen Straßen für ein unverzichtbares bürgerliches Grundrecht hält, sind die Argumente für ein Tempolimit schwerwiegend:

- kann 90 000 schwere Unfälle mit 2000 Verkehrstoten verhindern,
- kann 14. Mio. Tonnen Sprit jährlich einsparen → Umwelt wird durch weniger CO₂-Ausstoß geringer belastet,
- Stressfaktor wird verringert,
- weniger Staus durch Unfälle,
- weniger Verschleiß der Fahrzeuge.

Grundsätzlich würden alle bzw. viele davon profitieren, nur nicht die Kfz-Hersteller und Serviceorganisationen, auf deren Seite sich der ADAC stellt. Der ADAC macht sich frei von der Organisation der Autofahrer und den Verbraucherschützern und verbindet sich mit den Herstellern und dem Verband der Automobilindustrie VDA. Ihre Argumente allerdings sind widersprüchlich. Es kann nur auf Zeit gespielt werden, auf Dauer kann der ADAC diese Debatte nicht gewinnen.

Die Argumente gegen ein Tempolimit lauten:

- Tempolimit ist überflüssig, es bestehe bereits, weil die durchschnittlichen gefahrenen Geschwindigkeiten seit Jahren abnehmen,
- schadet der exportabhängigen deutschen Automobilindustrie → das Image technischer Überlegenheit mit dem Vermögen zum Bau leistungsstarker Autos leidet,
- auf 90 % der Autobahnen und Schnellstraßen besteht bereits ein Tempolimit, allerdings nicht aus Gründen der Verkehrssicherheit, sondern um den Verkehr besser zu überwachen und Verkehrssünder abkassieren zu können.

Der Umstand, dass auch andere Hersteller aus Japan, Großbritannien oder Italien Hochgeschwindigkeitsfahrzeuge in Länder mit einem Tempolimit exportieren, wird nicht erwähnt, da diese Hersteller auch unter dieser Bürde keinen Schaden an ihrem exklusivem Image erleiden.²⁴

²⁴ Vgl. Kifmann, Alfons: Die gelbe Gier. Schwarzbuch ADAC. Die Insider-Story, S. 183–200.

5.4 Interessenvertretung

Ein anderer Aspekt, der mit Vertrauen einhergeht, ist die Interessenvertretung. Tritt man einem Club, Verein oder einer anderen Institution bei, dann aus egoistischen Beweggründen. Das heißt, die gewählte Institution spiegelt die Interessen des Beitretenden wider. Die Entscheidung für eine Mitgliedschaft fällt, weil die Vereinssatzung der Institution weitgehend der eigenen Meinung entspricht. Beim ADAC stellt sich allerdings die Frage, wessen Interessen er vertritt. Eine klare Definition der Interessenvertretung des ADAC gibt § 2 der Vereinsatzung:

Zweck des Clubs ist die Wahrnehmung und Förderung der Interessen des Kraftfahrwesens, des Motorsports und des Tourismus. In diesem Sinne wahrt er die Belange der motorisierten Verkehrsteilnehmer und setzt sich unter Berücksichtigung des Natur- und Umweltschutzes für Fortschritte im Verkehrswesen, vor allem auf dem Gebiet des Straßenverkehrs, der Verkehrssicherheit und der Verkehrserziehung ein.²⁵

Aber inwieweit können sich die Mitglieder am Vereinsleben beteiligen und wird der Vereinszweck sinngemäß erfüllt? Die Antwort lautet, dass die Interessenvertretung der Mitglieder im Gegensatz zur Lobbyarbeit in Politik und mit anderen Verbänden nicht funktioniert. Hervorzuheben ist hier die Zusammenarbeit mit dem Verband der Automobilindustrie (VDA). Der ADAC und der VDA wiederum arbeiten eng mit dem Lobbyverein „Pro Mobilität“ zusammen, an dem beide Vereine finanziell beteiligt sind. Eine weitere Zusammenarbeit erfolgt mit den Automobilherstellern und -importeuren über den ARC Europe – ein gemeinsames Unternehmen mit sieben weiteren europäischen Automobilclubs. Der ARC Europe ist über Dienstleistungsverträge verpflichtet, den Automobilclubs mit ihren 21 Herstellern und Importeuren eine Mobilitätsgarantie zu bieten.

Grundsätzlich ist das auch sinnvoll, da die Pannendienste wie z. B. der ADAC ausgelastet sind. Außerdem können Neuwagenkunden bei einer Panne schnell versorgt werden. Infolgedessen stehen die Clubs wie auch der ADAC mit den Autofirmen in einer Geschäftsbeziehung: Dadurch geht Objektivität bei Tests für den Verbraucher oder Pannenhilfestatistiken verloren. Die Pannen der Kunden des ARC Europe innerhalb der Garantiezeit werden zwar statistisch erfasst, aber der ADAC nimmt sie nicht in seine jährliche Pannenstatistik auf. Der Grund dafür, welcher ebenso undurchsichtig ist wie die Nichtaufnahme der Pannen in die jährliche Pannenstatistik des ADAC, ist die Tatsache, dass auch die finanzielle Beteiligung des ADAC am ARC Europe nicht mit in den Geschäftsbericht der ADAC Beteiligungs- und Wirtschaftsdienst GmbH einfließt. Ein weiteres Problem sind allgemeine Tests in den Bereichen Crash-Tests, Kindersitze oder Reifen. Bei den Crash-Tests gibt es das Problem der fehlenden Kontrolle. Verbraucher und Hersteller haben mangels vergleichender Tests das Problem der Gegen-

²⁵ Kifmann, Alfons: Die gelbe Gier. Schwarzbuch ADAC. Die Insider-Story, S. 159 .

kontrolle. Die Objektivität geht verloren. Der ADAC testet in vielen Bereichen exklusiv. Somit können Testergebnisse nicht objektiv miteinander verglichen werden, weil am Markt keine Möglichkeit besteht, mit anderen Institutionen zu vergleichen.²⁶

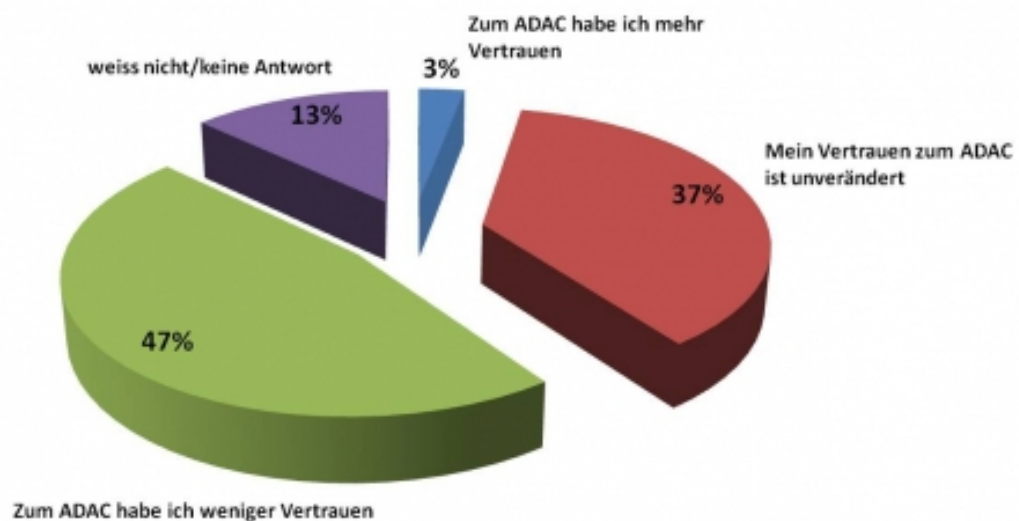
²⁶ Vgl. Kifmann, Alfons: Die gelbe Gier. Schwarzbuch ADAC. Die Insider-Story, S. 159–162 .

6 ADAC – Vertrauen nach der Krise

Nach der Krise muss sich der ADAC neu beweisen. Kann der ADAC sein Vertrauen und sein Image in der Gesellschaft retten?

Der für die Vertrauenskrise schwerwiegendste Vorfall ist die Manipulation beim „Gelben Engel“. Andere Vorfälle sind zwar zur Kenntnis genommen worden, stehen aber im Schatten der Manipulationsvorwürfe. Aufhänger ist die Wahl „Gelber Engel“. Aufgrund dessen ist das Image stark beschädigt. Eine Online-Blitzumfrage von Survey Sampling Germany im Auftrag der Internetseite HORIZONT und der Mainzer Managementberatung 2hm verdeutlicht die Folgen der Krise. An der Umfrage haben sich 500 Personen beteiligt. Es geht um die Auswirkung der Manipulation der Zahlen bei der Wahl „Gelber Engel“. 47 % der Verbraucher haben weniger Vertrauen zum ADAC. Bei 37 % ist das Vertrauen unverändert. 13 % haben keine Antwort auf diese Frage und erstaunliche 3 % haben sogar mehr Vertrauen als vorher.

47% der Verbraucher haben weniger Vertrauen zum ADAC



Online-Befragung/Survey Sampling (500) 21.01.2014

2hm
Research, Consulting,
Implementation

Abbildung 5 Vertrauen nach der Krise

Eine weitere Analyse führte das Unternehmen Attensity für HORIZONT durch. Es handelt sich um eine Twitter-Analyse zur Veränderung der Tweetmenge in den drei Tagen unmittelbar nach Einsetzen der Krise. Beachtlich ist die Anzahl der Tweets, sie stiegen auf 7200 an. Vorher lag der Durchschnitt bei 100 am Tag. Mehr als zwei Drittel waren negativ und die Mehrheit der Posts stammte von männlichen Usern. Die in diesem Zu-

sammenhang am häufigsten verwendeten Begriffe waren Betrug, Skandal und Vertrauen. Es wird klar, vor welchem Image- und Vertrauensproblem der ADAC steht. Einen solchen Schaden kann man nicht in Geld aufwiegen. Schwer wiegt auch die geschwächte Rolle des ADAC als politischer Akteur.²⁷

Trotz dieses scheinbar irreparablen Totalschadens ist das Thema für viele ADAC-Mitglieder irrelevant. Die starke Bindung der Mitglieder wird den ADAC vor einem größeren Schaden bewahren. Das wiederum ist nicht dem Zufall zu verdanken, sondern der in diesem Fall erstklassigen Arbeit des Clubs bei seiner Kernfunktion der Pannenhilfe. Das geht aus Informationen des Unternehmens „forum! Marktforschung“ hervor. Über 90 % der befragten ADAC-Mitglieder sind mit dem Service- und Dienstleistungsangebot zufrieden. Es ist zwar eine ärgerliche Situation, allerdings wird sich das kaum auf die Mitgliedersituation auswirken. Dafür ist das Thema nicht relevant genug und zu weit weg vom eigentlichen Kerngeschäft der Marke ADAC. Sinnbildlich für diese Sichtweise sind diverse Kommentare auf der ADAC-Facebookseite.²⁸ Zwei User und ADAC-Mitglieder schreiben: „Was hat das mit der täglichen Leistung des ADAC bei der Pannenhilfe zu tun?“ und „Die wahren Gelben Engel sind die, die einem nachts auf der Autobahn die Karre wieder zum Laufen bekommen, die Menschen bergen und in Notsituationen helfen. [...] Dem ADAC jetzt die Mitgliedschaft zu kündigen trifft die falschen und am Ende auch jeden selbst. [...] Feuer die Pfeifen und macht weiter“²⁹. Die Meinungen gehen hier auseinander, auch wenn der ADAC offensichtlich ein Image- und Vertrauensproblem hat. Es besteht dringender Handlungsbedarf.

²⁷ Vgl. http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Exklusiv-Umfrage-zum-ADAC-Vertrauenswert-beim-Automobilclub-bricht-ein-Aus-fuer-Gelben-Engel_118781.html.

²⁸ Vgl. http://www.focus.de/finanzen/experten/becker/hohes-ansehen-des-adac-gelbe-engel-wichtiger-als-die-kirche_id_3557938.html.

²⁹ Vgl. [ebd.](#)

7 Krisenmanagement

Jedes Unternehmen wird früher oder später eine Krise durchlaufen. Der ADAC steht nun nach der Krise vor der Aufgabe, diese zu bewältigen. Kann die Unternehmensführung des ADAC angemessen reagieren? In der Handlungsempfehlung wird der ADAC in Bezug auf den richtigen Umgang mit der Krise analysiert. Vergleichend dazu wird der Zehn-Punkte-Plan des ADAC hinzugezogen und mit der richtigen Vorgehensweise bei der Krise verglichen. Beginnend mit der Feststellung des Krisenstadiums und den dazugehörigen Krisenursachen und Symptomen. Kann der ADAC die Krise bewältigen und somit das Vertrauen in der Gesellschaft erneuern?

7.1 Wie der ADAC mit der Krise umgeht

- Verwaltungsrat und Präsidium konkretisieren tiefgreifenden Reformprozess
- Funktion des Chief Compliance Officers wird eingerichtet
- Internationale Kanzlei Freshfields überarbeitet Compliance-Strukturen der ADAC-Zentrale und der 18 Regionalclubs
- Weitere Sofortmaßnahmen: Keine Prämie auf Batterieverkauf und keine Zweckentfremdung von ADAC-Hubschraubern

Der ADAC setzt seinen eingeschlagenen Reformweg konsequent fort. Bereits in den kommenden Tagen wird ein 10-Punkte-Plan zur Erneuerung des ADAC umgesetzt, der Missstände beseitigen und eine transparente und zeitgemäße Organisation garantieren soll. In seiner gestrigen Besprechung hat sich der Verwaltungsrat des ADAC e.V. geschlossen hinter die Vorschläge des Präsidiums gestellt und den bereits angekündigten tiefgreifenden Reformprozess weiter konkretisiert. Der Verwaltungsrat repräsentiert die 18 Regionalclubs des Vereins und gewährleistet, dass der jetzt aufgestellte 10-Punkte-Plan in der gesamten ADAC Organisation umgesetzt wird. Die daraus abgeleiteten Reformschritte werden den Mitgliedervertretern auf einer außerordentlichen Hauptversammlung zum Beschluss vorgelegt, die nach der nächsten ordentlichen Hauptversammlung in Saarbrücken stattfinden wird.

„Angesichts der Vorwürfe der vergangenen Wochen sind wir überzeugt, dass der ADAC eine Zäsur braucht und sich neu ausrichten muss“, sagte Peter Meyer, Präsident des ADAC. „Wir müssen alles Etablierte auf den Prüfstand stellen und Strukturen, Abläufe, Regeln und auch unsere bisherige Kultur kritisch hinterfragen, damit wir das Vertrauen unserer Mitglieder, unserer Mitarbeiter und der Öffentlichkeit wieder gewinnen.“

Erste konkrete Maßnahme ist die Berufung der renommierten Rechtsanwaltskanzlei Freshfields, die sämtliche Compliance-Regelungen des ADAC überprüfen und ein umfassendes, deutlich erweitertes Compliance-System entwickeln wird. Die Spezialisten von Freshfields, eine der weltweit führenden Kanzleien für Compliance-Strukturen, werden sich sowohl mit der ADAC Zentrale als auch den 18 Regionalclubs befassen.

Ebenso soll die Funktion des Chief Compliance Officers (CCO) im ADAC eingeführt werden. Der CCO achtet künftig auf die Einhaltung von Verhaltensrichtlinien und deckt eventuelle Verstöße auf.

Zudem wird der ADAC eine externe Website freischalten, auf der ADAC Mitglieder – auch anonym – auf konkrete Missstände hinweisen können.

Das tiefgreifende Reformprogramm des ADAC umfasst folgende zehn Themenbereiche:

1. Selbstverständnis und Leitlinien
2. Leistungen und Produkte
3. Studien, Tests und Auszeichnungen
4. Mitgliederbeteiligung
5. Strukturen und Rechtsformen
6. Prozesse und Compliance
7. Führung und Mitarbeiter

8. Programmorganisation
9. Beirat
10. Sofortmaßnahmen

Wie bereits am 29. Januar 2014 mitgeteilt, werden Konzeption und Umsetzung dieses Reformprozesses von unabhängigen Experten begleitet. Gleichzeitig haben ADAC Verwaltungsrat und Präsidium folgende Sofortmaßnahmen beschlossen:

- Ab sofort gibt es für Pannenhelfer keinen Bonus für den Verkauf von Batterien mehr. Gemeinsam mit dem Betriebsrat werden nun Gespräche geführt, um sicherzustellen, dass die Straßenwachtfahrer durch diese Neuregelung wirtschaftlich nicht schlechter gestellt werden.
- Die ADAC Hubschrauber werden ab sofort ausnahmslos im Rahmen der Rettungshilfe eingesetzt.
- Ab sofort finden keine ADAC Tests ohne doppelte Qualitätskontrolle mehr statt.³⁰

7.2 Der richtige Umgang mit der Krise

7.2.1 Feststellung des Krisenstadiums

Unternehmenskrisen treten in der Regel nicht urplötzlich und überraschend auf. Oft sind es Prozesse, die sich über einen langen Zeitraum entwickeln. Gleiches gilt für die Ursachen der Krise, sie bleiben auch für längere Zeit unentdeckt, bis die Krise zum Vorschein kommt. Einen sehr ähnlichen Verlauf zeigt die ADAC-Krise. Auslöser war die mutmaßlich jahrelange Manipulation bei der Wahl zum „Gelben Engel“. Die Folge war eine Medienlawine, die eine Unzahl an Vorwürfen gegenüber dem ADAC nach sich zog. Bevor eine Krise relevant wird, hat sie mit ihren Ursachen und Symptomen aber viele typische, aufeinander aufbauende Krisenstadien durchlaufen, die zum Ausbruch der Krise führen. Die erste Maßnahme sollte nun darin bestehen, das Krisenstadium zu benennen. Hier wird das Ausmaß analysiert und im nächsten Schritt der tatsächliche Zustand einem Krisenstadium zugeordnet. Erfolgt dies nicht, werden sich die Probleme in den einzelnen Krisenphasen summieren.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer e. V. unterscheidet für seinen IDW-Standard „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“ sechs verschiedene Krisenstadien: Stakeholder-, Strategie-, Produkt-, Absatz-, Liquiditätskrise und Insolvenzreife. Im Fall des ADAC trifft die Stakeholderkrise zu.³¹

Die Stakeholder-Krise ist häufig der Ausgangspunkt einer Unternehmenskrise. Sie zeichnet sich durch Konflikte, Blockaden und Polarisierung innerhalb der sogenannten Stakeholder aus, die auf die Belegschaft ausstrahlen.

Auslöser: Interessenkonflikte

Als Stakeholder werden Anteilseigner, Eigen- und Fremdkapitalgeber, Management, Mitarbeiter und deren Interessenvertreter, Lieferanten, andere Gläubiger (z. B.

³⁰ http://www.adac.de/sp/presse/meldungen/adac/10_punkte_plan_erneuerung_adac_konkretisiert.aspx.

³¹ Vgl. Sprick, Alexander: Praxiswissen Sanierungsmanagement. Bewährte Wege aus der Unternehmenskrise, S. 9–18.

Pensionssicherungsverein), Warenkreditversicherer, Kunden und Behörden (z. B. Finanzamt) bezeichnet.³²

Im Fall des ADAC ist der Ausgangspunkt ein interner Stakeholder, das Management. Das Management, hier Kommunikationschef Michael Ramstetter, hat manipuliert und war als einziger im Bilde. Ziel war es, durch ein Frisieren der Zahlen bei der Wahl „Gelber Engel“ repräsentativer zu wirken und eine größere Markenvielfalt einfließen zu lassen im Hinblick auf die Automobilindustrie. Die Priorität lag darin, auf den Platzierungen eins bis fünf die Automarken der größten deutschen Automobilhersteller zu positionieren.

Eine Stakeholderkrise geht häufig mit einem veränderten Führungsverhalten einher, erkennbar an zunehmender Nachlässigkeit. Ein Grund hierfür können Konflikte in der Unternehmensführung sein, was die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beeinträchtigt. Daraus resultiert eine schlechtere Glaubwürdigkeit und die Unternehmenskultur wird in Mitleidenschaft gezogen. Zusätzlich kommen bei den Stakeholdern, in diesem Fall Eigen- und Fremdkapitalgeber sowie Kunden, Zweifel auf, ob die jeweiligen Organe des Unternehmens der Aufgabe gewachsen sind. Eine Vertrauenskrise kommt auf.³³ Ob beim ADAC ein verändertes Führungsverhalten ausschlaggebend für die Krise ist, kann nicht oder noch nicht ermittelt werden. Festzuhalten ist allerdings, dass die Glaubwürdigkeit des ADAC nicht mehr gegeben ist und dies eine Vertrauenskrise verursacht hat.

7.2.2 Krisenursachen und Krisensymptome

Unternehmenskrisen werden oft erst erkannt, wenn Merkmale einer akuten Krise auftreten. Die eigentlichen Ursachen und Auslöser sind meist seit Langem im Unternehmen zu finden, häufig nicht nur einzelne, sondern mehrere. Das Verstehen der Krisenursachen ist Voraussetzung, um zielführende Sanierungsmaßnahmen in Angriff zu nehmen. Die Beseitigung der Ursachen ist unumgänglich für den Erfolg der Sanierung des Unternehmens.

Krisenursachen teilt man nach endogenen (unternehmensinterne) und exogenen (unternehmensexterne) Faktoren ein. Beim ADAC lassen sich beide krisenursächlichen Faktoren feststellen. Beim endogenen Faktor handelt es sich um den „Unwillen“ der Geschäftsleitung. Kommunikationschef Michael Ramstetter hat die Wahl „Gelber Engel“ manipuliert. Ursachen sind hier das Management und die Unternehmensführung mit unzulänglicher Managementqualität, unsorgfältiger Unternehmensleitung, Füh-

³² Sprick, Alexander: Praxiswissen Sanierungsmanagement. Bewährte Wege aus der Unternehmenskrise, S. 9.

³³ Vgl. Sprick, Alexander: Praxiswissen Sanierungsmanagement. Bewährte Wege aus der Unternehmenskrise, S. 9–18.

rungsfehlern, patriarchalischem Führungsstil und fehlender Kontrolle. Der externe Faktor kommt durch die Medien zustande. Die Berichterstattung der Medien hatte zur Folge, dass die Manipulationen überhaupt aufgedeckt worden sind. Auch zu beachten im Hinblick auf den ADAC ist die Tatsache, dass häufig exogen bedingte mit endogen bedingten Krisen einhergehen. Das heißt, die Unternehmensleitung reagiert weder rechtzeitig noch entschieden genug auf exogene Veränderungen. Erst im weiteren Verlauf der Berichterstattung der Medien reagierte der ADAC mit der Wahrheit auf die Vorwürfe. Am Anfang wurden die Vorwürfe der Manipulation noch zurückgewiesen.

Im Hinblick auf ein Sanierungskonzept ist es sinnvoll, nach dem jeweiligen Krisenstadium zu klassifizieren. Die Symptome der Stakeholder-Krise sind: Fach- und Führungskräfte verlassen das Unternehmen und Unstimmigkeiten treten auf. Vergleicht man diese Symptome mit der ADAC-Krise, so sind diese stimmig. Die Führungsebene des ADAC wurde zum Teil getauscht und mit den Manipulationsvorwürfen sind in diesem Fall, aber auch in anderen Bereichen Unstimmigkeiten aufgetreten.

Sinnvoll ist es auch, die Krisensymptome nach außerbetrieblichen Gruppen einzuteilen. Bei der ADAC-Krise sind das die Kunden – nicht nur der Kunde als Mitglied, sondern auch der Kunde in Bezug auf die Automobilindustrie. Der ADAC verliert nicht nur sein Vertrauen bei den Mitgliedern und somit Stammkunden, sondern auch Marktanteile. Auch der Verlust der Automobilindustrie als Kunde mangels Glaubwürdigkeit und durch den Verlust von Marktanteilen ist zu nennen.³⁴

7.2.3 Krisenart

Um die Krise zu überwinden, ist es bedeutsam, die analysierten Krisenphasen und die endogenen sowie exogenen Krisenursachen zu berücksichtigen. Im nächsten Schritt wird daher die Krisenart definiert. Es gibt verschiedene Krisenarten: Umsatz- bzw. Absatzkrise, Kostenkrise, Finanz- oder Liquiditätskrise und Führungskrise. Beim ADAC handelt es sich um eine Vertrauenskrise, die allerdings mit einer vorangegangenen Führungskrise einhergeht.

Bei der Führungskrise spiegeln sich Führungsschwächen wider. Ausgangskriterien sind oftmals verkrustete Strukturen, strategische Ausrichtung und mangelnde Erfahrung bei der Bewältigung von Krisensituationen. Die Methoden und Instrumente der Krisenbewältigung werden nicht richtig beherrscht. Maßgeblicher Faktor ist im Fall des ADAC z. B. die Kumulierung von Fehlentscheidungen des Managements. Die Führungsetage dementierte zuerst die Manipulationsvorwürfe, um sie später doch einzugestehen. Außerdem mangelte es auch nach Eingestehen der Fehler an Transparenz, was weitere

³⁴ Vgl. Sprick, Alexander: Praxiswissen Sanierungsmanagement. Bewährte Wege aus der Unternehmenskrise, S. 19–31.

Manipulationsvorwürfe zur Folge hatte. Dies geht mit einer Entscheidungsschwäche und zu spätem Gegenlenken einher. Ein weiterer Aspekt sind die unzureichenden Steuerungsmaßnahmen. Dieses Fehlverhalten kann allerdings darauf zurückgeführt werden, dass der ADAC einer solchen Krise noch nie gegenüberstand. Trotzdem ist dieser Aspekt sinnbildlich für das Fehlverhalten des ADAC beim Reagieren auf die Krise. Außerdem wird in solchen Situationen oft nicht rational, sondern emotional gehandelt, um Schlimmeres zu verhindern bzw. zu verschleiern. Im Fall des ADAC durchaus denkbar, nimmt man nur das Beispiel mit den Manipulationen beim „Gelben Engel“. Ein Verein, für den Glaubwürdigkeit von größter Bedeutung ist. Im Hinblick auf das hiesige Angebot der Testberichte des ADAC keine gute Ausgangssituation. Zumal dies ein bedeutendes Geschäftsfeld des ADAC ist.

Infolge einer Unternehmenskrise ist es aufgrund von Entscheidungen mit enormer Tragweite, wegen des Konfliktpotenzials und unangenehmer Folgewirkungen von größter Bedeutung, konsequent und vor allem rasch zu agieren. Ansonsten kommt es zu einer Art Überforderungssituation.³⁵

7.3 Maßnahmen zur Erneuerung des Vertrauens

Im Folgenden wird, die Erneuerung des Vertrauens vom ADAC in der Gesellschaft beschrieben. Hierzu wird der 10-Punkte-Plan des ADAC mit Blick auf bereits realisierte und noch umzusetzende Maßnahmen hinzugezogen und analysiert. Dabei wird darauf geachtet was der ADAC schon umgesetzt hat und was der ADAC noch umsetzen muss. Zusätzlich werden Maßnahmen aufgeführt, die nicht im 10-Punkte-Plan des ADAC integriert sind, aber dennoch relevant sind, im Hinblick auf die Erneuerung des ADAC. Zusätzlich werden Punkte aufgegriffen, die nicht im vorangegangenen Teil explizit erwähnt worden sind, aber Ursachen für das Scheitern des ADAC aufzeigen und die Krise verdeutlichen.

Seit März 2014 arbeiten mehr als 100 Mitarbeiter, Führungskräfte und Funktionsträger aus dem gesamten ADAC sowie externe Experten in sieben Arbeitsgruppen daran, Defizite, Schwachstellen und Zielkonflikte zu identifizieren. Ziel ist es, dem ADAC ein zeitgemäßes und zukunftsicheres Image zu verpassen. Das Reformprogramm des ADAC sieht folgende zehn Themenbereiche vor:

1. Selbstverständnis und Leitlinien,
2. Leistungen und Produkte,
3. Studien, Tests und Auszeichnungen,

³⁵ Vgl. Sprick, Alexander: Praxiswissen Sanierungsmanagement. Bewährte Wege aus der Unternehmenskrise, S. 32–38.

4. Mitgliederbeteiligung,
5. Strukturen und Rechtsformen,
6. Prozesse und Compliance,
7. Führung und Mitarbeiter,
8. Programmorganisation,
9. Beirat,
10. Sofortmaßnahmen.

7.3.1 10-Punkte-Plan – Selbstverständnis und Leitlinien

Der erste Punkt des Reformprogramms des ADAC umfasst das Selbstverständnis und die Leitlinien. Um dies umzusetzen, bekennt sich der ADAC auch künftig als Verein und verpflichtet sich, hierfür notwendige Anforderungen im Blick zu behalten. Der Vereinsgedanke bezieht sich nicht nur auf die Rechtsform, sondern auch auf die Idee einer wertorientierten Mitgliederorganisation, in der man sich füreinander einsetzt.³⁶

Bei genauerem Hinsehen ist der ADAC aber nicht nur ein Verein, denn die meisten Tochtergesellschaften des ADAC sind unter der ADAC Beteiligungs- und Wirtschaftsdienst GmbH zusammengefasst. Das heißt, der ADAC ist nicht gemeinnützig, aber der Zweck eines Vereins darf laut Bürgerlichem Gesetzbuch nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet sein. Ansonsten riskiert der Verein seinen Vereinsstatus und die dadurch erlangten Steuervergünstigungen. Somit muss der ADAC im Vergleich zu seiner Konkurrenz am Pannenhilfemarkt oder bei Versicherungen lediglich zehn Prozent anstatt 19 Prozent Umsatzsteuer bei seinen Mitgliederbeiträgen abführen. Es müssen also vorwiegend ideelle Zwecke verfolgt werden. Mit Blick auf die Satzung des ADAC – „Zweck des Clubs ist die Wahrnehmung und Förderung der Interessen des Kraftfahrwesens, des Motorsports und des Tourismus“ – ist dies eher fraglich, bezieht man die ca. 50 Tochtergesellschaften, den Milliardenumsatz und die Versicherungsgeschäfte des ADAC mit ein. Selbst der Bundesgerichtshof entschied, dass die vorgenommenen Auslagerungen der kommerziellen Aktivitäten in Tochtergesellschaften unbedenklich sind. Aktuell prüft das Amtsgericht München die Frage, ob der ADAC Verein bleiben kann. Ein Urteil gegen den ADAC hätte immense Folgen. Der Verein wäre zu löschen, sein Vermögen zu liquidieren und die Tochtergesellschaften aufzulösen. Eine bessere Lösung für den ADAC, auch mit Blick auf die Außenwirkung, wäre es, eine Stiftung zu gründen oder den Verein in eine Aktiengesellschaft zu übertragen. Das Problem für den ADAC ist bei diesen Lösungen allerdings der wirtschaftliche Aspekt bzw. die Ausrichtung des ADAC auch im Hinblick auf die Kostendeckung. Der ADAC müsste mehr Umsatzsteuer zahlen und die Pannenhilfe als Versicherungs-

³⁶ Vgl. http://www.adac.de/infotestrat/adac-im-einsatz/motorwelt/hv_2014_reformprogramm.aspx?ComponentId=207109&SourcePagelId=6729.

leistung anbieten. Dies hätte zur Folge, dass der ADAC auf Mitgliedsbeiträge Versicherungssteuer erheben müsste.³⁷

In Bezug auf eine wertorientierte Mitgliederorganisation im Verein ist zu beachten, dass das Beitrag zahlende Mitglied so gut wie keine Mitsprache-, Mitgestaltungs- oder Einflussmöglichkeiten bei Themen, die es selbst betreffen, wie etwa der Jahresbeitrag oder die Leistungen des ADAC, hat. Somit nimmt das Mitglied am Clubleben auch nicht teil und verhält sich passiv. Folge dieser undemokratischen Struktur ist, dass das Ehrenamt auf allen Ebenen, vor allem im Präsidium, uneingeschränkt schalten und walten, niemand Kontrolle ausüben und dadurch auch niemand den Verein vor seinen Funktionären schützen kann. Die Idee des ADAC als Verein, um die Interessen der Mitglieder zu vertreten, hat sich gegen die Idee des Erfinders gerichtet. Einen genaueren Einblick in den Umgang mit Mitgliedern erfolgt unter 7.3.4 Mitgliederbeteiligung.³⁸

7.3.2 10-Punkte-Plan – Leistungen und Produkte

Leistungen und Produkte ist der zweite Punkt des Reformprogramms. Das einzelne Mitglied soll mit seinen persönlichen Mobilitäts-Bedürfnissen stärker denn je im Mittelpunkt des Clubs stehen. Der ADAC wird sich weiterhin wirtschaftlich betätigen, um Mitgliederleistungen auch in Zukunft zuverlässig, hochwertig und bezahlbar sicherstellen zu können. Im Vordergrund soll aber nicht die Gewinnerzielung stehen.³⁹

Laut ADAC steht das Mitglied mit seinen persönlichen Mobilitäts-Bedürfnissen im Mittelpunkt. Diese Mitgliederleistungen sollen zuverlässig, hochwertig und bezahlbar sein und das ohne die Gewinnerzielung in den Vordergrund zu stellen. Betrachtet man die Mitgliedereinnahmen der letzten fünf Jahre, ergibt sich ein Gewinn von 300 Millionen Euro, die dem Vereinsvermögen zugeführt wurden. Trotzdem hat der ADAC seine Mitgliederbeiträge erhöht. Als schwammige Begründung liefert der ADAC die Kostensteigerung in allen Bereichen. Wenn in den letzten fünf Jahren der schlechteste Gewinn aus einem Jahr bei 35,8 Millionen Euro lag und der Gewinn aus dem Jahr 2012 61,3 Millionen Euro betrug, warum erhöht der ADAC dann die Mitgliederbeiträge, ohne die Zahlen aus dem Jahr 2013 abzuwarten? Somit kann man annehmen, dass der ADAC an einer Gewinnerzielung interessiert ist. Nach den vorliegenden Zahlen ergibt es keinen Sinn, den Mitgliedern mehr Geld abzunehmen. Fraglich ist, ob der ADAC damit in Zukunft die Bezahlbarkeit sicherstellen kann. Vor allem nach den vielen Austritten der ADAC-Mitglieder müssen fehlende Einnahmen zur Kostendeckung kompensiert wer-

³⁷ Vgl. Obermayer, Bastian: Gott ist Gelb Wie der ADAC Deutschland belügt, S. 55–62.

³⁸ Vgl. Kifmann, Alfons: Die gelbe Gier. Schwarzbuch ADAC. Die Insider-Story, S. 246–251.

³⁹ Vgl. http://www.adac.de/infotestrat/adac-im-einsatz/motorwelt/hv_2014_reformprogramm.aspx?ComponentId=207109&SourcePagelId=6729.

den. Es bleibt abzuwarten, wie der ADAC im weiteren Verlauf des Reformprogramms damit umgeht.⁴⁰

Ein weiteres Fragezeichen kommt in Verbindung mit der Pannenhilfe auf. Teilweise hat der ADAC schon eingelenkt und Reformen angekündigt. So gibt es mit sofortiger Wirkung keinen Bonus mehr für den Verkauf von Batterien, an denen die Pannenhelfer verdienen. Trotzdem wurde sichergestellt, dass die Pannenhelfer durch diese Neuregelung wirtschaftlich nicht schlechter gestellt werden. Allerdings müssen die persönlichen Mobilitäts-Bedürfnisse einzelner Mitglieder stärker in den Mittelpunkt gerückt werden – ein Thema, das nicht einmal durch die Krise beim ADAC zum Vorschein gekommen ist. Momentan geht der ADAC bei seiner Pannenhilfe intern anders vor, als er nach außen kommuniziert. Der ADAC hat ca. 1800 eigene Pannenhelfer und ca. 1000 angebundene Abschlepppartner. Diese dienen aber nicht nur dazu, den Mitgliedern des ADAC zur Seite zu stehen, sondern helfen auch Kunden etlicher Automarken im Rahmen der sogenannten Mobilitätsgarantie. Das bedeutet, es bestehen Verträge zwischen dem ADAC und den Automobilherstellern, die unter anderem eine Pannenhilfe in einer gewissen Zeit zusichern. Bei Nichteinhaltung werden Vertragsstrafen fällig. Die Auswirkungen wären im Fall einer Pannenhilfe bei betroffenen Automarken, dass die Disponenten des ADAC diesen Fällen Vorrang gewähren und das „normale“ ADAC-Mitglied warten muss, bis ein Pannenhelfer verfügbar ist – ein Indiz für die Gewinnerzielung des ADAC. Der ADAC rückt dadurch seine Gewinnerzielung in den Vordergrund und vernachlässigt die persönlichen Mobilitäts-Bedürfnisse der eigenen Mitglieder.⁴¹

7.3.3 10-Punkte-Plan – Studien, Tests und Auszeichnungen

Ein weiterer Punkt des Reformprogramms beinhaltet den Themenbereich Studien, Tests und Auszeichnungen. Da es sich hier um den Ausgangspunkt der Krise handelt, hat der ADAC umgehend reagiert. Die Auszeichnung „Gelber Engel“ wird in Zukunft entfallen. Außerdem findet eine doppelte Qualitätskontrolle für alle ADAC-Tests statt. Daraus resultiert eine größere Transparenz für das ADAC-Mitglied – eine wichtige Maßnahme, um Vertrauen zu schaffen und wiederzugewinnen. Es gilt trotz doppelter Qualitätskontrolle aber, stets kritisch zu hinterfragen. Wie oben erläutert hat der ADAC Testergebnisse geschönt. Mit der Qualitätskontrolle sollte dieses Problem behoben sein, allerdings darf man den finanziellen Aspekt nicht vernachlässigen. Oftmals hat oder hatte der ADAC sogenannte „Kooperationen“ mit finanziellem Hintergrund. Dafür wurden Prioritäten des ADAC verrückt, egal ob bei Schönungen von Zahlen, Veränderungen bei der Rangfolge oder der Auswahl durchzuführender Test unter der Prämisse

⁴⁰ Vgl. Obermayer, Bastian: Gott ist Gelb. Wie der ADAC Deutschland belügt, S. 81–88.

⁴¹ Vgl. Obermayer, Bastian: Gott ist Gelb. Wie der ADAC Deutschland belügt, S. 89–92.

der „Kooperationen“, auch ohne das Wissen dieser „Kooperationspartner“. Wenn die Qualitätskontrolle nachhaltig funktioniert, sollte der ADAC in diesem Themenbereich keine Probleme haben.⁴²

7.3.4 10-Punkte-Plan – Mitgliederbeteiligung

Der nächste Punkt dreht sich um die Mitgliederbeteiligung beim ADAC. Auch hier besteht Handlungsbedarf. Grundsätzlich hat der ADAC ein Problem mit der Interessenvertretung seiner Mitglieder, wie im vorangegangenen Teil herausgearbeitet. In der Politik und bei der Lobbyarbeit mit anderen Verbänden funktioniert die Interessenvertretung hingegen einwandfrei. Sinnbildlich ist der Lobbyismus, den der ADAC betreibt, ohne die Meinung seiner Mitglieder zu berücksichtigen. Das Beispiel Tempolimit auf deutschen Autobahnen verdeutlicht dies: Die deutliche Mehrheit einer Befragung des ADAC, die allerdings zurückgehalten wird, ist für ein Tempolimit. Grundsätzlich würden alle profitieren, ausgenommen Kfz-Hersteller und Serviceorganisationen, auf deren Seite sich der ADAC stellt. Der ADAC arbeitet hier mit der Automobilindustrie, anstatt als Verbraucherschützer zu agieren. Auf Missstände aufmerksam zu machen bzw. generell zum ADAC vorzudringen, ist als Mitglied schwierig.

Die Selbstbeschreibung des ADAC sagt aus: „Ähnlich wie Deutschland ist auch der ADAC demokratisch und föderal aufgebaut.“⁴³

Die Mitwirkungsrechte der Mitglieder beim ADAC bestehen zwar theoretisch, sind praktisch aber nicht umsetzbar. Der ADAC ist so ausgelegt, dass den Funktionären nicht dazwischengefunkt werden kann. Um an der Hauptversammlung teilzunehmen, hat man als Mitglied einen langen Weg vor sich. Die Einladung zur Hauptversammlung ist in der ADAC-Zeitschrift Motorwelt zu finden. Das Erscheinen muss zwei Wochen vorher angekündigt werden. Rederecht muss Wochen vorher schriftlich per Einschreiben beantragt werden. Zusätzlich gibt es für die Regionalclubs Sonderregelungen. So müssen bspw. im Regionalclub Südbayern im Vorfeld einer Antragstellung 30 andere Mitglieder überzeugt und dieser Antrag wiederum Wochen vorher per Einschreiben verschickt werden.⁴⁴

Die einzige Lösung die der ADAC in Bezug auf Mitgliederbeteiligung liefert, ist das Hinweisgeber-Portal. Als Unterstützung und Stärkung bei der Überprüfung des Compliance-Systems in der ADAC-Zentrale und den 18 Regionalclubs ist am 10. Mai 2014 eine externe Hinweisgeber-Plattform eingerichtet worden. Hier können Mitglieder, aber

⁴² Vgl.

http://www.adac.de/sp/presse/meldungen/adac/10_punkte_plan_erneuerung_adac_konkretisiert.aspx.

⁴³ Obermayer, Bastian: Gott ist Gelb. Wie der ADAC Deutschland belügt, S. 49.

⁴⁴ Vgl. Obermayer, Bastian: Gott ist Gelb. Wie der ADAC Deutschland belügt, S. 49–55.

auch andere Personen anonyme Hinweise auf Verstöße gegen gesetzliche Anforderungen oder interne Richtlinien geben. Übermittelt werden diese Informationen an die international renommierte Kanzlei Freshfields. Im Zuge der Mitgliederbeteiligung hat sich der ADAC wichtige Impulse für das Reformprogramm durch Umfragen und Stimmungsbilder von externen Experten, die ADAC-Mitglieder sind, geholt.⁴⁵ In einem Statement nach der Hauptversammlung am 10. Mai 2014 in Saarbrücken äußerte sich Dr. Karl Markl, der erste Vizepräsident und kommissarische Präsident des ADAC, über die Mitgliederbeteiligung wie folgt:

Im vergangen Jahrzehnt hat sich unsere Organisation in hohem Maße auch von unternehmerischen Zielen leiten lassen. Das rücken wir wieder gerade: Künftig wird wieder die Mitglieder-Orientierung beim ADAC in jeder Beziehung an erster Stelle stehen.⁴⁶

7.3.5 10-Punkte-Plan – Strukturen und Rechtsform

Strukturen und Rechtsform sollen umfassend überarbeitet und die Vereins- und wirtschaftlichen Aktivitäten noch klarer getrennt werden. Ziel ist es, eine transparente und nachvollziehbare Struktur zu gewährleisten. Vertreter des Ehrenamts, die Aufsichtsratsmandate in der ADAC-Schutzbrieff Versicherungs-AG und der ADAC-Rechtsschutz Versicherungs-AG innehatten, haben ihre Mandate zur Verfügung gestellt. Diese können nun von neutralen, externen Experten übernommen werden. Zumindest der zweite Teil ist ein Schritt in die richtige Richtung und vor allem ohne Weiteres umsetzbar.⁴⁷

Wichtiger ist aber der Blick auf die Trennung von Vereins- und wirtschaftlichen Aktivitäten. Die Struktur des ADAC basiert auf dem Vereinswesen. Grundsätzlich müsste es eine neue Rechtsform geben, auf der dann eine neue Struktur aufbaut. Mit der aktuellen Rechtsform als Verein ist eine andere Struktur nicht möglich, zumal der Status als Verein überhaupt fraglich ist. Das Konstrukt ADAC würde nicht funktionieren, wenn Vereins- und wirtschaftliche Aktivitäten getrennt werden müssen. Es sollte grundsätzlich über eine neue Rechtsform mit einer anderen Struktur nachgedacht werden, weil der ADAC als Idealverein dargestellt wird, es aber nicht ist. Wäre der ADAC ein Idealverein, würden sich die wirtschaftlichen Aktivitäten des ADAC gar nicht realisieren lassen. Der ADAC bleibt aber ein Verein, aus diesem Grund wäre die einzige logische Konsequenz eine andere Rechtsform, um Vereins- und wirtschaftliche Aktivitäten zu trennen. Der ADAC hat dadurch allerdings immense steuerliche Ersparnisse und andere Vorteile. Die Struktur des ADAC kann das belegen.

⁴⁵ Vgl. http://www.adac.de/infotestrat/adac-im-einsatz/motorwelt/hv_2014_reformprogramm.aspx?ComponentId=207109&SourcePagelId=6729

⁴⁶ Ebd.

⁴⁷ Vgl. ebd.

Der ADAC, ein Idealverein, auch nicht wirtschaftlicher Verein genannt, ist im deutschen Recht ein Verein, der nicht auf die Erzielung von Gewinn ausgerichtet ist, sondern vorwiegend ideelle Zwecke erfüllt und keine wirtschaftliche Betätigung hat. Das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) unterscheidet in den §§ 21 ff. zwischen Vereinen ohne wirtschaftlichen Zweck (Idealverein) und Vereinen, die auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet sind (rechtsfähige wirtschaftliche Vereine). Trotzdem kann ein Idealverein in einem gewissen Umfang in untergeordneter Funktion auch wirtschaftlich agieren (Nebenzweckprivileg). Das sogenannte Nebenzweckprivileg hat sich durch eine Rechtsprechung etabliert. Voraussetzung ist, dass es sich um eine untergeordnete, den ideellen Hauptzwecken des Vereins dienende wirtschaftliche Betätigung handelt. Wenn ein Idealverein sich wirtschaftlich betätigt und dadurch Einnahmen für seine satzungsgemäßen gemeinnützigen Ziele erreicht, agiert er als Zweckbetrieb. Da der ADAC genau das macht, aber weiterhin als Idealverein und nicht als Zweckbetrieb gesehen werden will, gibt es eine andere Möglichkeit. Ein Geschäftsbetrieb der nach Art und Umfang über den Nebenzweck hinausgeht, kann zur Wahrung des Status Idealverein an einen eigenständigen Zweckbetrieb, z. B. eine Tochter-GmbH ausgelagert werden. Allerdings hat der ADAC mehr als 50 Tochtergesellschaften. Hier kann nicht mehr von einem Zweckbetrieb gesprochen werden, sondern von Zweckbetrieben. Inwieweit das mit der Gesetzeslage einhergeht, ist fraglich. Wichtig für den ADAC ist auch die steuerliche Begünstigung von Idealvereinen, zehn Prozent auf den niedrigsten Mitglieder-Jahresbeitrag anstatt 19 Prozent. Wie will der ADAC bei solchen Ersparnissen konstruktiv seine Struktur und Rechtsform nach den gegebenen Vereins- und wirtschaftlichen Aktivitäten trennen? Der ADAC hätte nach diesen Kriterien seinen Status als Idealverein längst verlieren müssen. Warum die zuständigen Finanzbehörden trotz regelmäßiger Überprüfungen beide Augen zudrücken, ist nicht bekannt.⁴⁸

7.3.6 10-Punkte-Plan – Prozesse und Compliance

Im Handlungsfeld Prozesse und Compliance hat der ADAC richtig agiert. Um seinen hohen ethischen und moralischen Standards gerecht zu werden, arbeitet der ADAC mithilfe externer Experten. Zusammen wird an einem gültigen Compliance-System gearbeitet, das für die ganze Organisation des ADAC genutzt werden soll. Oberste Priorität dieser Maßnahme ist, die Entwicklung, Finanzierung, Abgabe und Sicherung der Leistungen nicht von persönlichen Interessen oder Interessen Dritter bestimmen zu lassen. Hierfür hat der ADAC mehrere Vorkehrungen getroffen. Die erste Handlung des ADAC war die Berufung der renommierten Rechtsanwaltskanzlei Freshfields zur Überprüfung sämtlicher Compliance-Regelungen. Zusätzlich soll ein deutlich umfassenderes und erweitertes Compliance-System entwickelt werden. Gekümmert wird sich nicht nur um die ADAC-Zentrale, sondern auch um die 18 Regionalclubs. Freshfields

⁴⁸ Vgl. Kifmann, Alfons: Die gelbe Gier. Schwarzbuch ADAC. Die Insider-Story, S. 41–43.

ist weltweit eine der führenden Kanzleien für Compliance-Strukturen. Mit der Einführung eines neuen Amtes beim ADAC, dem Chief Compliance Officer (CCO), wird künftig auf die Einhaltung von Verhaltensrichtlinien geachtet und es sollen eventuelle Verstöße aufgedeckt werden. Wie schon beim Punkt Mitgliederbeteiligung erwähnt richtet der ADAC eine externe Website ein. Diese dient den ADAC-Mitgliedern sowie außenstehenden Personen, auch anonym auf konkrete Missstände beim ADAC hinzuweisen.⁴⁹ Hier hat der ADAC richtig und vor allem schnell reagiert und nicht nur durch diese Maßnahmen ethische und moralische Standards eingehalten. In vorangegangenen Maßnahmen wurde die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte engagiert. Zusätzlich wurden zwei Berater zur Unterstützung des Reformprozesses hinzugezogen – der ehemalige Präsident des Bundesverfassungsgerichts Prof. Dr. Hans-Jürgen Papier und der Vorsitzende von UNICEF Deutschland Jürgen Heraeus.

7.3.7 10-Punkte-Plan – Führung und Mitarbeiter

Selbstverständlich umfasst der 10-Punkte-Plan zur Erneuerung des ADAC auch den Punkt Führung und Mitarbeiter. Der ADAC hat diesbezüglich mehrere Maßnahmen ergriffen. Um eine Verbesserung in diesem Bereich zu erreichen, wurden die internen Zuständig- und Verantwortlichkeiten von Haupt- und Ehrenamt klarer definiert. Das Ziel ist ein besseres Steuerungs- und Regelungssystem. Führung und Steuerung des operativen Geschäfts sollen künftig nur noch der hauptamtlichen Geschäftsführung unterliegen, während das ehrenamtliche Präsidium strategische Ziele und die generelle Grundausrichtung vorgibt. Bis das Reformprogramm vollständig abgeschlossen ist bzw. weit genug voran getrieben wurde, übernimmt Dr. August Markl, Erster Vizepräsident, als kommissarischer Präsident die Aufgaben des obersten Präsidenten. Das beschlossen 197 Delegierte der Hauptversammlung, ADAC-Präsidium und Verwaltungsrat. Erst bei der nächsten Hauptversammlung im Dezember bzw. bei der darauffolgenden im Mai 2015 wird ein neuer Präsident gewählt.⁵⁰

Betrachtet man allerdings die Führung des ADAC vor der Krise und vergleicht diese mit den Maßnahmen, die der ADAC umsetzen möchte, wird schnell klar, dass sich grundlegend nichts verändert hat. Beim ADAC funktioniert Führung nach dem Senioritätsprinzip, d. h., dass das Lebensalter unabhängig von anderen Kriterien wie z. B. Zugehörigkeit und Leistung maßgebliches Moment für den Aufstieg in der Organisation ist.

⁴⁹Vgl.

http://www.adac.de/sp/presse/meldungen/adac/10_punkte_plan_erneuerung_adac_konkretisiert.aspx,
http://www.adac.de/infotestrat/adac-im-einsatz/motorwelt/hv_2014_reformprogramm.aspx?ComponentId=207109&SourcePagelId=6729.

⁵⁰ Vgl. [ebd.](#)

Punkt zwei befasst sich mit den Grundregeln. Betrachtet man die Grundregeln, wird klar, dass sich an der Führung grundlegend nichts geändert hat. Die Formulierung der neuen Führung ist einfach schlauer gewählt bzw. gab es vorher keine solche Aufzeigung der Führung beim ADAC. Bei den folgenden Grundregeln wird sichtbar, dass das Ehrenamt lenkt und das Hauptamt denkt – und so wird es sich im Großen und Ganzen auch in Zukunft verhalten. Eine der Grundregeln besagt, dass das Ehrenamt (Präsidium) unabhängig von seiner Kompetenz in strategischen oder Sachfragen bestimmt und lenkt. Das Hauptamt hat Beschlüsse des Präsidiums demnach nicht zu kommentieren, sondern nur auszuführen. Das Ehrenamt hat die Aufgabe, die Geschicke des Vereins zu steuern, während das Hauptamt bei Bedarf eine beratende Funktion ausübt. Außerdem ist das Hauptamt für die Umsetzung der Beschlüsse des Ehrenamts und deren Erfolg und Gelingen verantwortlich. Das Ehrenamt kann das Hauptamt zurate ziehen, ist allerdings nur sich selbst gegenüber verantwortlich. Wer auch immer im Hauptamt vom Präsidium beauftragt wurde, dessen Beschlüsse auszuarbeiten, durchzuführen oder umzusetzen, sollte die Grundregeln befolgen.⁵¹ Diese Art der Führung spiegelt das Verhalten des ADAC wider – sei es bei den Manipulationen, der Interessenvertretung oder der Auswahl neuer Testgebiete. Es wird bestimmt und nicht unbedingt im Plenum entschieden.

7.3.8 10-Punkte-Plan – Programmorganisation

Ein weiterer Beschluss des Reformprogramms des ADAC befasst sich mit der Programmorganisation. Der ADAC verfolgt ein Programm, das aus einer Programmorganisation und mehreren Projekten besteht. Verfolgt wird ein gemeinsames Ziel.⁵²

Hier befasst sich der ADAC sowohl mit den zehn Punkten des Reformprogramms als auch mit dem Programm, das er anbietet. Mithilfe des Zehn-Punkte-Plans soll eine Erneuerung des ADAC erreicht werden. Außerdem wird das Programm, das der ADAC als Dienstleister anbietet, einhergehend mit dem Zehn-Punkte-Plan überarbeitet. Unterstützt und vorangetrieben wird dieser Prozess durch den Beirat, der im nächsten Punkt des Reformprogramms eine Rolle spielt. Der ADAC hat mithilfe des Beirats und der Aufstellung des Zehn-Punkte-Plans ein stimmiges Konzept erarbeitet. Es wird überwacht und umgesetzt, einiges per Sofortmaßnahmen, anderes als längerfristige Prozesse. Deutlich zu erkennen an den vorangegangenen Aufgaben welcher der ADAC anhand des Reformprogramms durchgeführt hat oder noch durchführen wird.

⁵¹ Vgl. Kifmann, Alfons: Die gelbe Gier. Schwarzbuch ADAC. Die Insider-Story, S. 151–152.

⁵² Vgl.

http://www.adac.de/sp/presse/meldungen/adac/10_punkte_plan_erneuerung_adac_konkretisiert.aspx.

7.3.9 10-Punkte-Plan – Beirat

Einer der wichtigsten Aspekte der Erneuerung des ADAC ist der Beirat. Ohne dessen Überwachung und Transparenz wäre die Unternehmung zum Scheitern verurteilt, wie die Krise verdeutlicht. Seit März 2014 arbeiten mehr als 100 Mitarbeiter, Führungskräfte und Funktionsträger des ADAC sowie externe Experten in sieben Arbeitsgruppen daran, Defizite, Schwachstellen und Zielkonflikte zu identifizieren. Ziel ist es, dem ADAC ein zeitgemäßes und zukunftsicheres Profil zu geben.⁵³ Außerdem wurde im Vorfeld wie schon erwähnt die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte beauftragt, die Manipulationen beim ADAC zu überprüfen. Im laufenden Prozess ist die Anwaltskanzlei Freshfields beauftragt worden, ein Compliance-System zu entwickeln. Weitere Maßnahmen war die Akkreditierung externer Experten, z.B. des ehemaligen Präsidenten des Bundesverfassungsgerichts Prof. Dr. Hans-Jürgen Papier. Damit hat der ADAC sämtliche Maßnahmen ergriffen, um einen gut strukturierten Beirat ins Leben zu rufen und den Reformprozess zu voranzutreiben. Ein gutes Konzept mit mehr als drei unabhängigen Parteien, um den Reformprozess durchzuführen und somit das Vertrauen in der Gesellschaft zurückzuerlangen. Es ist unwahrscheinlich, dass diese unabhängigen Parteien miteinander arbeiten, sollte der ADAC weiterhin betrügen und die systematische Manipulation fortsetzen.

7.3.10 10-Punkte-Plan – Sofortmaßnahmen

Abschließender Punkt des Reformprogramms sind die vom ADAC-Verwaltungsrat und -Präsidium beschlossenen Sofortmaßnahmen. Sie beinhalten unter anderem die Abschaffung des Bonus für Pannenhelfer beim Verkauf von Autobatterien. Gleichwohl wird überprüft, dass die Straßenwachtfahrer wirtschaftlich nicht schlechter dastehen als vor der Neuregelung. Die ADAC-Hubschrauber werden ab sofort nur noch für die Rettungshilfe eingesetzt. Ansonsten gibt es nun eine verpflichtende doppelte Qualitätskontrolle für alle ADAC-Tests. Der ADAC hat mit seinen Sofortmaßnahmen das umgesetzt, was kurzerhand möglich und nötig war. Andere Sofortmaßnahmen bei kritisch zu hinterfragenden Punkten in Gang zu setzen, hätte mit großer Wahrscheinlichkeit nicht den anvisierten Zweck erfüllt aufgrund der Komplexität und des Schutzes einer funktionierenden Struktur, die für ein funktionierendes Unternehmen, in diesem Fall der Verein ADAC, von großer Bedeutung ist.⁵⁴

⁵³ Vgl. http://www.adac.de/infotestrat/adac-im-einsatz/motorwelt/hv_2014_reformprogramm.aspx?ComponentId=207109&SourcePagelId=6729.

⁵⁴ Vgl. http://www.adac.de/sp/presse/meldungen/adac/10_punkte_plan_erneuerung_adac_konkretisiert.aspx.

8 Fazit

Die Fragestellung vorliegender Arbeit, ob der ADAC sein gesellschaftliches Ansehen erneuern könne, kann nicht eindeutig beantwortet werden.

Die Vorgehensweise orientierte sich zunächst am ADAC im Allgemeinen. Wie hat sich das Unternehmen entwickelt, wie sieht der ADAC in Daten und Fakten aus. Um die Fragestellung zu analysieren, wurde als Erstes auf das Vertrauen des ADAC in der Gesellschaft vor der Krise eingegangen. Danach standen die Krise im Allgemeinen und die komplexen Manipulationsvorwürfe im Besonderen im Fokus. Es wurde schnell klar, dass beim ADAC deutlich mehr systematische Manipulation betrieben wird als zuerst angenommen bzw. aus Medienberichten deutlich geworden. Bis jetzt wurde über viele Missstände nicht berichtet. Eine weitere Analyse zum Vertrauen, allerdings nach der Krise, wurde durchgeführt. Um eine Art Handlungsempfehlung zu konzipieren, wurden Krisenstadium, Krisenursachen und Krisensymptome sowie Krisenart bestimmt. Allerdings kann man hier nicht eins zu eins anhand von Sanierungskonzepten für Krisenunternehmen vorgehen und daraus eine Lösung entwickeln. Es handelt sich nämlich im Vergleich zu üblichen Unternehmenskrisen um eine Ausnahmekrise, eine Vertrauenskrise. Bei einer Vertrauenskrise muss individuell agiert werden. So war es nicht möglich, eine Patentlösung für den ADAC zu entwickeln. Stattdessen wurde der Zehn-Punkte-Plan des ADAC kritisch hinterfragt und analysiert, woraus schließlich Zweifel entstanden sind, dass der ADAC sein Vertrauen in der Gesellschaft erneuern kann. Eine Analyse des Zehn-Punkte-Plans des ADAC verdeutlicht, dass der ADAC noch immer nicht genügend Transparenz bietet. Zwar hat der ADAC viele Neuerungen vorgenommen und eine Vielzahl an Problemen beseitigt, aber viele Aspekte des Zehn-Punkte-Plans lassen sich entkräften und sind somit nicht realisierbar. Oftmals ist es auch nur eine veränderte Formulierung, wie nun gearbeitet werden soll. Das Hauptproblem ist allerdings die schier unmögliche Umsetzbarkeit. Schuld daran ist die grundlegende Struktur des ADAC, die einen Reformprozess in diesem Ausmaß nicht zulässt. Daher liegt die Annahme nahe, dass der ADAC mit der Erneuerung des Vertrauens in der Gesellschaft scheitern wird. Unabhängig vom Informationsgehalt dieser wissenschaftlichen Arbeit ergänzend zu den Medienberichten sollte deutlich geworden sein, dass eine Rückgewinnung des Vertrauens in der Gesellschaft nicht bzw. nur schwer zu erreichen ist. Analysiert man das Vertrauen aber nur nach der Krise, stellt sich heraus, dass viele Mitglieder die Krise zwar wahrgenommen haben, sie aber letztendlich nicht so schwerwiegend finden und auch nicht aus dem ADAC austreten wollen. Man könnte von einer Zweckbeziehung reden. Das Steckpferd des ADAC ist die Pannenhilfe, sie ist der Hauptanlass, Mitglied beim ADAC zu werden. Was hat eine Krise mit Manipulationsvorwürfen mit der Pannenhilfe zu tun? Letztendlich kommt der ADAC in der Not und hilft. Das ist der ausschlaggebende Punkt für den Großteil der Mitglieder. So wird

sich meiner Meinung nach eine geteilte Meinung über den ADAC in der Gesellschaft etablieren. Aufgrund der Aktualität des Themas und dem noch voranschreiten des Prozesses wie der ADAC damit umgeht ist es schwierig meine Meinung als repräsentativ zu betrachten.

Jüngste Ereignisse werfen die Frage auf, was der ADAC erreichen möchte. Der ADAC fängt nach kurzer Zeit wieder da an, wo er aufgehört hat. Die jüngste Hauptversammlung am 10. Mai in Saarbrücken ist in diesem Sinne bezeichnend, denn sie wirft alles, wofür sich der ADAC eingesetzt hat, über Bord. Stichwort fehlende Transparenz: Keine Film- und Tonaufnahmen setzen ein klares Zeichen gegen Vertrauen. Selbst ich stelle mir die Frage, sollte meine wissenschaftliche Arbeit öffentlich zugänglich sein, ob diese nicht seitens des ADAC einer Zensur unterzogen wird. Wie der ADAC damit umgeht, zeigt die Literatur. So steht im Nachwort des Buchs „Die Gelbe Gier – Schwarzbuch ADAC. Die Insider-Story“ von Alfons Kifmann:

Dies ist nicht das erste Buch, das über den ADAC geschrieben wurde.

1990 brachten der Grafiker Klaus Staack und die Autoren Reiner Klingbeil und Ulrich von Alemann eine eher satirische Dokumentation mit dem Titel ADAC ade heraus. Das Taschenbuch, heute nur noch antiquarisch erhältlich, war kurz nach seinem Erscheinen ausverkauft. Der Autor entdeckte 1997 Hunderte von Exemplaren in einem Container in der Tiefgarage der damaligen ADAC-Zentrale am Münchener Westpark.

In Zeiten des Internet dürfte sich dieses Verfahren des Umgangs mit Kritik und der Marktberichtigung allerdings schwieriger gestalten.

Deshalb meinte wohl der ADAC, zu anderen Mitteln greifen zu müssen. Kurz vor der Drucklegung erreichte die Rechtsabteilung des Verlages das freundlich gehaltene, aber unmissverständliche Schreiben einer der bekanntesten Medienrechtskanzleien des Landes. Unter Verweis auf eine Vollmacht des ADAC wurde „nachdrücklich“ davon abgeraten, Unternehmensinterna des ADAC, die Nennung von Mitarbeitern des ADAC, die Erwähnung von Projekten des ADAC etc. zu verbreiten, sofern persönlichkeitsrechtsverletzende und geschäftsschädigende Tatsachenbehauptungen aufgestellt werden. Andernfalls sei die Kanzlei beauftragt, „presserechtliche Ansprüche durchzusetzen“.

Der Verlag hat diese seinem Verständnis von Presse- und Informationsfreiheit widersprechende Warnung zu Kenntnis genommen, aber außer durch das Buch, das Sie in den Händen halten, nicht weiter beantwortet.⁵⁵

Normalerweise spricht alles gegen den ADAC und die Erneuerung des Vertrauens. Aber braucht der ADAC das Vertrauen, um weiterhin wirtschaftlich arbeiten zu können? Auch der Autor würde als Nichtmitglied in den ADAC eintreten, allerdings nur im Hinblick auf die Pannenhilfe. Die zukünftige Entwicklung des ADAC hängt davon ab, ob die Strukturen des ADAC grundlegend geändert werden können. Kein Verein, sondern ein Wirtschaftsunternehmen mit einer klaren Führung. Erst dann ist das, was der ADAC sich vorgenommen hat, überhaupt realisierbar.

⁵⁵ Vgl. Kifmann, Alfons: Die gelbe Gier. Schwarzbuch ADAC. Die Insider-Story, S. 253–254.

Literaturverzeichnis

KIFMANN Alfons: Die gelbe GIER. Schwarzbuch ADAC. Die Insider-Story. Wilhelm Heyne Verlag München. 2014

OBERMAYER Bastian: GOTT IST GELB. WIE DER ADAC DEUTSCHLAND BELÜGT. Rowohlt Taschenbuch Verlag Reinbek bei Hamburg, 2014

FLINTZ Detlef (Hrsg.): MARKENCHECK. Auf dem Prüfstand: IKEA, Aldi, ADAC, McDonald's, Ferrero, Coca-Cola, Media Markt, dm, Lidl, adidas, Aral, REWE/EDEKA, TUI, H&M. Redline Verlag München, 2013

SPRICK Alexander: Praxiswissen Sanierungsmanagement. Bewährte Wege aus der Unternehmenskrise. CreateSpace Independent Publishing Platform Luxemburg, 2013

ADAC (Hrsg.): Die Geschichte des ADAC. In: <http://www.adac.de/wir-ueber-uns/unternehmensdarstellung/geschichte/default1.aspx?ComponentId=73064&SourcePagelId=73275#ank730640>. Abgerufen am 10. April 2014

ADAC (Hrsg.): ADAC blickt auf ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr 2012 zurück. In: http://www.adac.de/wir-ueber-uns/daten_fakten/jahresabschlussbericht/default.aspx?ComponentId=82112&SourcePagelId=73854. Abgerufen am 15. April 2014

ADAC (Hrsg.): 10-Punkte-Plan zur Erneuerung des ADAC konkretisiert. Stand: 07. Februar 2014. In: http://www.adac.de/sp/presse/meldungen/adac/10_punkte_plan_erneuerung_adac_konkretisiert.aspx. Abgerufen am 18. Mai 2014

ADAC (Hrsg.): ADAC verpflichtet sich zum Vereinsstatus. In: http://www.adac.de/infotestrat/adac-im-ein-satz/motorwelt/hv_2014_reformprogramm.aspx?ComponentId=207109&SourcePagelId=6729 Abgerufen am 18. Mai 2014

BECKER Roman: Kirche ohne Fans. Die Menschen vertrauen dem ADAC mehr als der Kirche. Stand: 21. Januar 2014. In: http://www.focus.de/finanzen/experten/becker/hohes-ansehen-des-adac-gelbe-engel-wichtiger-als-die-kirche_id_3557938.html. Abgerufen am 25. April 2014

REIDEL Michael: Exklusiv-Umfrage zum ADAC: Vertrauenswert beim Automobilclub bricht ein. Aus für „Gelben Engel“. Stand: 23. Januar 2014. In: http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Exklusiv-Umfrage-zum-ADAC-Vertrauenswert-beim-Automobilclub-bricht-ein--Aus-fuer-Gelben-Engel_118781.html. Abgerufen am 25. April 2014

MEINE-AUTO (Hrsg.): Die Geschichte des ADAC – 1965 der ADAC erreicht 1 Million Mitglieder. In: <http://www.meine-auto.info/historien/die-geschichte-des-adac.html?showall=&start=2>. Abgerufen am 10. April 2014

RP-ONLINE: 100 Jahre ADAC: vom Motorradclub zum Milliardenkonzern. Stand: 23. Mai 2003. In: <http://www.rp-online.de/leben/auto/news/100-jahre-adac-vom-motorradclub-zum-milliardenkonzern-aid-1.2420693>. Abgerufen am 26. April 2014

OBERMAYER Bastian; RITZER Uwe: Manipulation beim Gelben Engel? Stand 14. Januar 2014. In: <http://www.sueddeutsche.de/auto/falsche-zahlen-bei-der-leserwahl-manipulation-beim-gelben-engel-1.1862654>. Abgerufen am 08. Mai 2014

CRONE Philipp; OBERMAYER Bastian; RITZER Uwe: Pannenhilfe beim Festakt. Stand: 16. Januar 2014. <http://www.sueddeutsche.de/auto/gelber-engel-verleihung-des-adac-pannenhilfe-beim-festakt-1.1864613>. Abgerufen am 08. Mai 2014

OBERMAYER Bastian; RITZER Uwe: ADAC gesteht jahrelange Manipulationen. Stand: 20. Januar 2014. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/geschoente-umfrage-zahlen-adac-gesteht-jahrelange-manipulationen-1.1866760>. Abgerufen am 09. Mai 2014

SÜDDEUTSCHE ZEITUNG: ADAC bestreitet Trickseriei-Vorwurf. Stand: 05. Februar. 2014. In: <http://www.sueddeutsche.de/auto/ungereimtheiten-bei-reifentests-adac-bestreitet-trickseriei-vorwurf-1.1880345>. Abgerufen am 12. Mai 2014

HARLOFF Thomas: Autohersteller erwägen Rückgabe von ADAC-Preis. Stand: 07. Februar 2014. In: <http://www.sueddeutsche.de/auto/manipulation-beim-gelben-engel-autohersteller-erwaegen-rueckgabe-von-adac-preis-1.1882155>. Abgerufen am 12. Mai 2014

SÜDDEUTSCHE ZEITUNG: ADAC-Präsident Meyer tritt zurück. Stand: 10. Februar 2014. In: <http://www.sueddeutsche.de/auto/manipulationsaffaere-beim-automobilclub-adac-praesident-meyer-tritt-zurueck-1.1884448>. Abgerufen am 12. Mai 2014

DPA; T-ONLINE.DE: Chronik zur ADAC-Affäre. Schlagzeilen und Reaktionen des Autoclubs. Stand 25. April 2014. In: http://www.t-online.de/auto/news/id_67660168/adac-affaere-in-der-chronologischen-uebersicht-abschlussbericht-von-deloitte-liegt-vor.html. Abgerufen am 25. April 2014

AFP; T-ONLINE.DE: Zu viele Skandale. ADAC-Präsident Meyer kam seiner Entlassung zuvor. Stand: 10. Februar 2014. In: http://www.t-online.de/auto/news/id_67963252/adac-praesident-peter-meyer-tritt-zurueck-einer-entlassung-zuvorgekommen.html. Abgerufen am 13. Mai 2014

DPA; T-ONLINE.DE: Aufarbeitung der ADAC-Affäre. Autoclub holt Hans-Jürgen Papier und Jürgen Heraeus als Berater. Stand: 14. Februar 2014. In: http://www.t-online.de/auto/news/id_68010066/adac-holt-hans-juergen-papier-und-juergen-heraeus-als-berater.html. Aufgerufen am 13. Mai 2014

DPA; AFP: ADAC-Preis „Gelber Engel“ Auto-Wahl von Anfang an gefälscht. Stand 17. Februar 2014. In: http://www.t-online.de/auto/news/id_68106620/-gelber-engel-adac-wahl-von-anfang-an-gefaelscht.html. Abgerufen am 14. Mai 2014

MID; RTR; T-ONLINE.DE: ADAC-Skandal: Geschäftsführer Karl Obermair soll gehen. Stand: 25. Februar 2014. In: http://www.t-online.de/auto/news/id_68234078/adac-geschaeftsfuehrer-karl-obermair-soll-gehen.html. Abgerufen am 14. Mai 2014

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname